

”Jeg håper ikke vi blir kontorrotter hele gjengen”

En kvalitativ studie av en forandringsprosess på Tyrili Kampen



Kristin Pihlstrøm

Februar 2006

Hovedoppgave, cand. polit. 1992

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Universitetet i Oslo

SAMMENDRAG

Denne hovedoppgaven handler om en forandringsprosess i en organisasjon som jobber med rehabilitering av rusmisbrukere. Nærmere bestemt er det snakk om innføringen av en strukturert ”oppskrift” eller skjema for behandlingskartlegging; Addiction Severity Index (ASI), på Tyrili Kampen i Oslo.

I oppgaven besvares fire hovedspørsmål. De to første, *”Hvordan kan det at Tyrili fattet interesse for og bestemte seg for å bruke ASI forklares?”* og *”Hva skjedde med bruken av ASI etter at denne oppskriften ble innført på Tyrili Kampen?”* er utgangspunktet for den første delen av oppgaven. Videre tar jeg for meg hvordan de ansatte på Tyrili Kampen forholdt seg til innføringen av ASI, henholdsvis ved oppstart og ett år etter. I den siste delen av oppgaven ser jeg nærmere på hvilken betydning Tyrilis ideologi kan tenkes å ha hatt under innføringsprosessen med ASI.

Utgangspunktet for denne analysen er kvalitative intervjuer av de ansatte på Tyrili Kampen, henholdsvis ved tidspunkt for oppstarten med ASI og ett år etter. Kjell Arne Røvik (1998) står for et av de teoretiske hovedbidragene jeg har benyttet meg av i denne oppgaven, med sine teorier om hvorfor organisasjoner velger å adoptere oppskrifter som er ”på reise”. Videre har jeg benyttet meg av et bidrag fra konseptlitteraturen for å kunne få en bedre forståelse av hvilke mulige utfordringer de ansatte, i motsetning til for eksempel ledelsen, i en organisasjon står overfor ved innføringen av et konsept som ASI. Dette er det Siv Nyström, Björn Sallmén og David Öberg (2005) som står for. I forlengelsen av det som handler om de ansattes perspektiv i denne konkrete forandringsprosessen, har jeg valgt å gå dypere ned i spørsmål som handler om ideologi. Henry Mintzberg (1989) har vært nyttig for å forstå hvordan ideologi, kanskje først og fremst i det han kaller ”den ideologiske organisasjon”, bevisst eller ubevisst kan være med på å påvirke hvordan de ansatte tenker, føler eller handler – for eksempel når de ”utsettes for” forandring.

Den opprinnelige tanken bak denne oppgaven var å se på hvordan de ansatte på Tyrili forholdt seg til innføringen av ASI. I utgangspunktet tenkte jeg at oppskriften som skulle innføres virket veldig strukturert og fastlagt. Dette faktum kunne tenkes å stå i motsetning til hvordan man tradisjonelt har jobbet i Tyrili. Dette, i kombinasjon med

at de ansatte ikke selv hadde vært delaktige i beslutningen om å innføre ASI, gjorde at jeg forventet en del motstand mot denne forandringen. Når så ikke viste seg å være tilfelle, kan det ha sin forklaring i ansattes opplevelse av at det eksisterte et faktisk behov for et hjelpemiddel som ASI. Ikke minst viste det seg at Tyrilis ideologi spilte en stor rolle for mange av de ansatte. Dette viste seg både i forhold til hvordan de så på endringer generelt, men også for hvordan de tenkte, resonnerte, handlet og gjorde valg i sitt arbeid.

FORORD

Det er flere som fortjener en stor takk for at denne hovedoppgaven nå foreligger. Først og fremst vil jeg takke de ansatte på Tyrili Kampen. Til tross for stor arbeidsmengde og fulle timeplaner stilte de opp til intervjuer flere ganger. Vennligheten, imøtekommenheten, tilstedeværelsen og engasjementet var herlig tilstede. Flere av de ansatte påstod at de var ”gode til å prate”. For meg var det utelukkende positivt. Jeg takker for alle tanker dere var villige til å dele med meg!

Min veileder, Astrid Skatvedt ved Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi, UIO, har vært en god støttespiller under arbeidet med hovedoppgaven. Konstruktive, raske, gode og oppmuntrende tilbakemeldinger har gjort sitt til at store deler av denne prosessen har vært lystbetont, interessant og morsom. Tusen takk, Astrid!

De ansatte ved Tyrili Forskning og Utvikling (FoU) fortjener en takk for at jeg i det hele tatt fikk idèen til denne oppgaven. Samtaler, diskusjoner og tilrettelegging av diverse praktiske forhold har gjort arbeidet mitt betraktelig lettere. Takk!

Sist, men ikke minst, vil jeg takke Hans Erik og min lille sønn Marius. Hans Erik har vært til stor hjelp når det gjelder diverse datautfordringer. Marius har ”tvunget” mamma til å jobbe effektivt, og dessuten gjort meg i stand til å fokusere på hva som er viktigst her i livet - selv når arbeidet med hovedoppgaven begynte å nærme seg slutten!

Sarpsborg, 30. januar 2006.

INNHold

SAMMENDRAG.....	III
FORORD	V
1 INNLEDNING.....	3
1.1 Innledning	3
1.2 Hovedspørsmål	5
1.3 Bakgrunn for valg av hovedspørsmål	5
1.4 Tyrili	6
1.5 ASI – Addiction Severity Index.....	7
2 METODE.....	9
2.1 Hva er kvalitativ forskning?.....	9
2.2 Fra idè til oppgave	9
2.3 Valg av intervju som metode	10
2.4 Ut i felten: valg av enhet og intervjuobjekter	12
2.5 Gjennomføring av intervjuene	15
2.6 Transkribering – fra glødende ord til små bokstaver ?	18
2.7 Analyse	20
2.8 Troverdighet.....	22
2.9 Bekreftbarhet.....	24
2.10 Etikk.....	25
2.11 Overførbarhet	26
3 INNLEDENDE TEORETISKE BETRAKTNINGER	29
3.1 Analytiske tilnærminger.....	29
3.2 Bruk av ”teori”	31
3.3 Røvik: om oppskrifter reise inn i organisasjoner	32
3.4 Nyström, Sallmén og Öberg: et bidrag fra konseptlitteraturen.....	34
3.5 Mintzberg og den ideologiske organisasjon	35
4 ET MØTE MELLOM EN ORGANISASJON OG EN OPPSKRIFT	37
4.1 Innledning	37
4.2 Verktøy – og symbolperspektivet	37
4.3 Adoptering og adopsjonsprosesser	40
4.4 En organisasjon i startgropa – de tidlige fasene i en forandringsprosess	41
4.5 Motiveringsfasen.....	42

4.6	Når endring skyldes interne problemer i organisasjonen.....	43
4.7	Når endring skyldes eksternt skapte problembeskrivelser.....	50
4.8	Endring som uttrykk for identitetsforvaltning	52
4.9	Innføringsfasen	57
4.10	Når nye konsepter skal tas i bruk.....	58
4.11	Virusteorien og oversettelsesteorien	60
4.12	Avslutning.....	62
5	DE ANSATTES FORHOLD TIL FORANDRING	65
5.1	Innledning	65
5.2	Forandring i faser på Tyrili Kampen	65
5.3	Orienteringsfasen på Kampen.....	66
5.4	Utpørvingsfasen på Kampen.....	74
5.5	Gjennomførvingsfasen på Kampen.....	75
5.6	Opprettholdelsesfasen på Kampen.....	78
5.7	Avslutning.....	84
6	IDEOLOGIENS BETYDNING I EN FORANDRINGSPROSESS.....	87
6.1	Innledning	87
6.2	Ideologi som forklaringsfaktor	88
6.3	Hva går Tyrilis ideologi ut på?	89
6.4	Ideologi som organisasjonsvariabel	90
6.5	Forholdet mellom medarbeidere og elever: "Vi" eller "Oss – Dere?"	91
6.6	Romantisering av fortiden?.....	95
6.7	Rekruttering og tilknytning.....	98
6.8	Ideologi, identitet og identifisering.....	101
6.9	Ideologi og organisasjonenes størrelse	109
6.10	Avsluttende betraktninger om ideologi.....	112
7	AVSLUTNING.....	115
7.1	Innledning	115
7.2	Innføringen av en organisasjonsoppskrift.....	115
7.3	De ansattes forhold til forandring	118
7.4	Ideologiens betydning	121
7.5	Avslutning.....	123
	REFERANSER.....	127
	VEDLEGG 1	131

1 INNLEDNING

1.1 Innledning

Samfunn er, og har til alle tider vært i endring. Helt fra de tidlige jeger- og samlersamfunn og fram til vår tids langt mer komplekse samfunnsvirkelighet, har mennesker organisert seg slik det under rådende omstendigheter har virket mest hensiktsmessig. Nye oppfinnelser har blitt tatt i bruk, samfunn utvikles – og endres. I vårt århundre organiserer vi oss stadig mer. Fra tidlig alder organiseres vi i barnehager, skoler, foreninger og etterhvert også i arbeidslivet. I denne hovedoppgaven er det nettopp arbeidsorganisasjoner som er gjenstand for min interesse. Arbeidsorganisasjoner har blitt viet stor oppmerksomhet innenfor organisasjonsteori – og sosiologien. ”Liv og virke” i slike organisasjoner er spennende i seg selv. Det som imidlertid er spesielt fascinerende med arbeidsorganisasjoner, er at tanker, eller idealer, om hva som er ”god” organisering stadig ser ut til å være i endring. Arbeidsorganisasjoner vil følgelig være i en mer eller mindre konstant endringsprosess ved at de til enhver tid vil (forsøke å) forholde seg til rådende idealer for god organisering. På samme måte som samfunnet ellers, er arbeidsorganisasjoner derfor stadig i endring.

Mye har blitt sagt om endringsprosesser i organisasjoner. I denne hovedoppgaven ønsker jeg å gå nærmere inn på det Kjell Arne Røvik (1998:115) omtaler som en adopsjonsprosess av et konsept i en organisasjon. Dette vil jeg straks forklare nærmere. I denne forbindelse har jeg tatt for meg innføringen av en ”oppskrift” for behandlingskartlegging; ASI, i en organisasjon som jobber med rehabilitering av rusmiddelmisbrukere; Tyrili. Innføringen av ASI innebar en ny måte å organisere arbeidet på for medarbeiderne i Tyrili. I følge Røvik eksisterer det rikelig med såkalte spredningsstudier, det vil si ”undersøkelser av hvordan ideer om ”god” organisering og ledelse spres i rom og tid”. Det er imidlertid lite empirisk forskning som handler om hvorfor adopteringsprosesser utløses, og hva som i løpet av prosessen skjer med både oppskrift og organisasjon. Nærmere bestemt er det snakk om hvordan det kan forklares at de ansatte i en organisasjon bestemmer seg for å ta i bruk en ny arbeidsmetode eller oppskrift. Og når bestemmelsen først er tatt; hvordan blir den nye arbeidsmetoden tatt i mot av de ansatte, og hvordan påvirker bruken av denne det

arbeidet som gjøres i organisasjonen? Røvik (1998) mener det finnes lite forskning fra ”innsiden” på dette området. Det ønsket jeg å gjøre noe med gjennom å ”følge” innføringsprosessen med ASI på Tyrili Kampen.

I denne oppgaven ønsker jeg i første rekke å konsentrere meg om hvordan *medarbeiderne* på Tyrili Kampen forholdt seg til en konkret forandringsprosess. Den enkelte medarbeider vil ha egne meninger, tanker og oppfatninger av hva som skjer, og de kan gjerne være annerledes enn kollegaens. Det medarbeiderne har til felles, er imidlertid at de er en gruppe som utsettes for de samme krav, forventninger eller arbeidsoppgaver i kraft av å være i samme posisjon. Man kan også tenke seg at det ville vært interessant å stille en del av mine spørsmål til en annen gruppe innenfor organisasjonen, for eksempel lederne eller elevene. På den måten kunne man få belyst sider ved en forandringsprosess fra et annet perspektiv. Når valget falt på de ansattes perspektiver i forhold til innføring og bruk av ASI, er det fordi jeg tenker at det er de som i stor grad vil bli berørt av ulike sider ved en slik forandringsprosess. Ledelsen *bestemmer* at ASI skal brukes, og elevene er de den nye metoden skal *brukes* i forhold til. Det er i dette tilfellet medarbeiderne som skal *gjennomføre* forandringene, og som kanskje i størst grad kjenner på *konsekvensene*¹ av dem. Store deler av oppgaven handler derfor om dem.

Ideologi er et tema som på ulike måter har sin plass i sosiologien. I denne oppgaven ser jeg på forholdet mellom ideologi og organisasjon. Jeg ønsker å se nærmere på hvilken betydning ideologien har i en organisasjon som Tyrili når det innføres endringer. Først og fremst vil jeg ta for meg på hvilken måte organisasjonens ideologi kunne tenkes å påvirke innføringsprosessen med ASI. I første rekke er det medarbeidernes forhold til Tyrilis ideologi som er gjenstand for diskusjon. Mange av de temaene medarbeiderne på Tyrili Kampen var opptatte av, kan kanskje dypest sett sies å handle om ideologi. Ikke minst gjaldt det medarbeidernes syn på hvordan de

¹ De elevene som allerede er på Tyrili når ASI innføres, vil naturligvis også merke konsekvensene av at en ny metode eller oppskrift tas i bruk i organisasjonen. ASI innebærer tross alt kartlegging av *deres* behandlingsbehov. I utgangspunktet skal allikevel ASI tas i bruk overfor *nye* elever som kommer inn i organisasjonen. Man vil derfor kunne tenke seg at ASI blir å regne som en del av det faste behandlingsopplegget i organisasjonen for de nye elevene. I den grad vi kan snakke om konsekvenser for elevene, vil det i tilfelle handle om et fåtall av elevene i en overgangsfase.

brukte den tiden de hadde til rådighet sammen med elevene. Eksempelvis framstod det som viktig for medarbeiderne å jobbe nært og ”skulder ved skulder” med elevene. Derav frykten for å ende opp som ”kontorrotter”!

Før jeg går videre med oppgaven, vil jeg gi en beskrivelse av hovedspørsmålene. Deretter vil jeg gi en kort beskrivelse av organisasjonen Tyrili og kartleggingmetoden ASI for å gi leseren et bilde av de sentrale ”aktørene” i denne oppgaven.

1.2 Hovedspørsmål

1: Hvordan kan det at Tyrili fattet interesse for, og siden bestemte seg for å bruke ASI forklares?

2: Hva skjedde med bruken av ASI etter at dette verktøyet ble innført på Tyrili Kampen?

3: Hvordan forholdt medarbeiderne på Tyrili Kampen seg til innføringen av ASI?

4: Hvilken betydning har Tyrilis ideologi for innføringen av ASI?

1.3 Bakgrunn for valg av hovedspørsmål

Mitt utgangspunkt for arbeidet med denne oppgaven, var at jeg ønsket å se nærmere på hvordan de ansatte forholdt seg til en forandringsprosess i Tyrili. Temaet vakte min interesse som følge av at jeg fikk høre om et type strukturert skjema (ASI) som alle Tyrilis enheter ble pålagt å begynne å bruke i løpet av 2004. Ut fra egne erfaringer fra jobb i samme organisasjon, vokste det snart fram noen antagelser om at en slik forandring ville være lettere sagt enn gjort. Ikke minst så jeg for meg at i den grad forandringsprosessen ville by på utfordringer, kunne spørsmål som hadde med organisasjonens ideologi å gjøre, være av interesse. Etterhvert som jeg begynte å jobbe med disse temaene, ble det klart for meg at hvis jeg ønsket å se mer enn deler av en sammenheng, ville jeg bli nødt til å se nærmere på hva som var *bakgrunnen* for en organisasjons bestemmelse om å gjennomføre en forandring. Ikke minst ved hjelp av

Røviks (1998) teorier ble det klart for meg at tidlige stadier i en forandringsprosess så absolutt kunne være med på å legge føringer for hvordan denne prosessen til syvende og sist ville utvikle seg. Nærmere bestemt; skulle jeg forstå noe av hvordan de ansatte ”tok i mot” en forandring, ville jeg for eksempel måtte sette meg inn i spørsmål om hvorfor forandringen ble bestemt gjennomført. Ulike årsaker til å sette i gang en forandringsprosess i en organisasjon vil kunne tenkes å ha ulik innvirkning på forhold som de ansattes innstilling og motivasjon. Innstilling og motivasjon kan igjen tenkes å få betydning for hvordan de ansatte faktisk forholder seg til et konsept i det det er innført, og altså hvordan det ”går” med konseptet i det det føres inn i en organisasjon. Ved å trekke inn bakgrunnen for at Tyrili valgte å innføre ASI, kan man på en måte si at mine to opprinnelige hovedspørsmål ble til fire. Samtidig henger, slik jeg ser det, alle de fire hovedspørsmålene sammen, og er til en viss grad gjensidig avhengige av hverandre. Sammenhengene vil forhåpentligvis bli enda klarere for leseren etterhvert som oppgaven skrider fram. Før jeg går videre, vil jeg først gi en kort presentasjon av den organisasjonen *og* det konseptet, eller den oppskriften, som er gjenstand for min interesse i denne oppgaven.

1.4 Tyrili

Tyrilistiftelsen ble startet ved etableringen av Tyrilikollektivet i Mesnali i 1980. Tyrili er et behandlingstilbud for rusmiddelmisbrukere. Tilbudet, som startet med seks ansatte og seks elever², består i 2006 av rundt 150 elever og 100 ansatte. I dag består stiftelsen av syv ulike behandlingsenheter, fra Kragerø i sør til Folldal i nord. I tillegg kommer flere andre type virksomheter og prosjekter. Tyrili Forskning og Utvikling (FoU) hører med blant disse.

Tyrili har som mål å kunne tilby et helhetlig tilbud til rusmiddelmisbrukere, og jobber for å gi den enkelte elev mulighet til å mestre livet sitt uten rus og kriminalitet. Tyrili har felles inntak og økonomi, noe som innebærer at hver enkelt elev skal kunne ha mulighet til å benytte flere av Tyrilis tilbud i løpet av den tiden de er i behandling.

² Tyrili kaller de som mottar et hjelpetilbud fra organisasjonen for elever, til forskjell fra, blant flere, betegnelser som klienter, beboere, brukere, pasienter.

Tyrili Kampen er den enheten innenfor Tyrili som har vært gjenstand for mine undersøkelser i denne studien. Enheten ligger midt i Oslo, og ble opprettet i 1998. Ved oppstart hadde Tyrili Kampen ti elever. Tyrili Kampen anno 2005 gir et tilbud til 30 elever, og lønner forøvrig 17 ansatte. Tyrili Kampen er en heldøgnsenhet for ungdom og voksne fra 15 – 50 år (www.tyrili.no).

1.5 ASI – Addiction Severity Index

ASI, eller Addiction Severity Index, er et klientkartleggingsverktøy som brukes i behandlingsplanlegging og behandlingsforskning. Det er et relativt kort, semistrukturert intervju som har som mål å få tak i viktig informasjon om faktorer som er relevante for en klients rusmisbruk (Andreasson m.fl. 1999). Intervjuet er delt opp i syv problemområder: Fysisk tilstand, Arbeid og forsørgelse, Alkohol og stoff/medikamenter, Lovbrudd, Familiehistorie, Familie og sosiale relasjoner og Psykisk tilstand (Hidle, Lauritzen, Skretting 1997). ASI ble første gang benyttet i USA på 1970-tallet av Tom McLellan. Han stod i spissen for en forskningsgruppe som var særlig opptatt av å kartlegge de komplekse problemene som viste seg blant mange av de hjemvendte veteranene fra Vietnamkrigen. Forskningsgruppen fant ut at mange av veteranenes problemer ikke kunne relateres direkte til rusmisbruket deres. Snarere ble det klart at problemene kom til syne også innenfor andre livsområder. Disse livsområdene ble ansett som sentrale i forhold til å kunne klare å slutte med misbruket, og for å leve et godt og tilpasset liv. ASI ble derfor laget som en hjelp til å få fatt i et mer helhetlig bilde av den hjelpetrengendes situasjon (Nyström, Sallmén, Öberg 2005: 14-16).

EuropASI er den europeiske versjonen av verktøyet. EuropASI (heretter for enkelhets skyld kun ASI) inneholder både en subjektiv klientvurderingsskala (skåre: 0 – 4) som viser hvordan klienten vurderer sin egen situasjon på hvert problemområde (som for eksempel ”Psykisk tilstand”) og en intervjuvurderingsskala (skåre: 0 – 9). Intervjuerens alvorlighetsrangering gir en problemprofil som først og fremst er laget for kliniske formål. Under hvert problemområde kan man også finne en sammensatt matematisk vektet indeks som er laget med det formål å brukes til forskning (Melberg, Lauritzen, Ravndal 2003:30). I Norge er det den europeiske versjonen av ASI som blir benyttet, dog med noen små tilpasninger til norske forhold.

For ordens skyld: ASI omtales i denne oppgaven med flere begreper: konsept, oppskrift, undersøkelse, intervju, skjema og verktøy. Konsept og oppskrift er i første rekke Kjell Arne Røviks (1998) begreper. Han skal vi snart stifte nærmere bekjentskap med. De fire øvrige begrepene ble alle brukt om hverandre av mine informanter. Når dette gjøres, er det min oppfatning at ASI *er* alt dette heller enn at informantene har forskjellig oppfatning om hva ASI er. ASI er utformet som et skjema, gjennomføres som et intervju, er en undersøkelse og fungerer som et verktøy i behandlingsarbeidet.

2 METODE

2.1 Hva er kvalitativ forskning?

Innenfor samfunnsvitenskapelige fag opereres det som regel med et hovedskille mellom kvalitative og kvantitative metoder. Kort fortalt beskriver Tove Thagaard (1998:16) forholdet mellom disse metodene slik: ”Kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall”. Et annet viktig skille er i følge Thagaard at kvalitativ forskning baserer seg på et subjekt-subjekt-forhold mellom forsker og informant, mens kvantitativ forskning er basert på et subjekt-objekt-forhold. Ved bruk av kvantitative metoder betraktes følgelig forskeren som en utenforstående til de fenomener som undersøkes. I kvalitativ forskning regner man med at både forsker og informant påvirker forskningsprosessen. I følge Karin Widerberg (2001:15) har kvalitativ forskning som formål å klargjøre et fenomens karakter eller egenskaper, og den er innholdssøkende i sin natur. Ved oppstarten for mitt prosjekt hadde jeg gjort meg noen antagelser om forandringsprosesser i en konkret organisasjon. Mitt ønske var å komme nærmere inn på holdbarheten i disse antagelsene. For å ”sjekke” ut mine antagelser, så jeg det som viktig å få innspill fra de berørte parter om sammenhenger og temaer som jeg selv ikke hadde tenkt på. Et ønske om å, med Thagaards ord, ”gå i dybden og vektlegge betydning” er i tråd med det man med en fellesbetegnelse kaller kvalitativ forskning.

2.2 Fra idé til oppgave

Etter innstendige oppfordringer fra Universitetets ansatte til sine hovedfagsstudenter om å ”grave der dere står” ved valg av tema for hovedoppgave, bestemte jeg meg for å ta kontakt med Tyrili Forskning og Utvikling (FoU) høsten 2003. Årsaken til dette var en fortid som ansatt i en av organisasjonens enheter noen år tilbake i tid. Siden da hadde min interesse, nysgjerrighet og fascinasjon for Tyrili som organisasjon vedvart, og i tillegg blitt forsterket gjennom videre studier innenfor arbeids- og organisasjonssosiologi. Etter samtaler med den daværende lederen i Tyrili FoU bestemte jeg meg etterhvert for å fokusere på et prosjekt om kvalitetsmålinger i behandlingsinstitusjoner for rusmiddelmisbrukere. Prosjektet var i regi av Rusmiddeletaten i Oslo Kommune, ble påbegynt i 1999 og skulle fullføres i løpet av

2004. Min interesse lå i hvordan Tyrili som organisasjon og Tyrilis ansatte ville tilpasse seg bruken av slike kvalitetsmålinger. Bakgrunnen for dette var blant annet antagelser om at ideologiske motsetninger ville kunne forekomme i det to forskjellige ”verdener” skulle møtes. Det skulle jeg imidlertid aldri komme til å finne ut av. Vi lever i en tid med stadige forandringer på alle plan, og således er heller ikke rusmiddelomsorgen uberørt. I 2003 ble det varslet om endringer i form av den såkalte Rusreformen. Dette innebar at i hvertfall store deler av Rusmiddeletaten ble nedlagt, og ansvaret for behandlingsinstitusjonene ble overført fra kommune til stat fra 1. januar 2004. Ovenfornevnte prosjekt ble derfor lagt på is, og jeg måtte ut på leting igjen.

Lykken skulle allikevel stå meg bi, og det på flere områder. For det første bestemte Tyrili sentralt at alle deres enheter i løpet av 2004 skulle innføre kartleggingsskjemaet ASI. Dette for å forbedre organisasjonens kompetanse på ulike former for dokumentasjonsarbeid og behandlingsplanlegging, men også for å imøtekomme noe som i hvertfall ble opplevd som sterkere krav fra de nye kjøperne av Tyrilis tjenester, staten. Problemstillingene jeg hadde vært innom i forhold til kvalitetsmålingsprosjektet, var slik jeg så det overførbare og minst like aktuelle hva angikk innføringen av ASI i Tyrili. Tidspunktet for igangsettelse av prosjekt ASI ble satt til februar 2004, noe som passet meg utmerket. Umiddelbart etter at mine opprinnelige planer ble skrinlagt, dukket muligheten til å delta på et ASI - kurs og i forbindelse med dette, gjennomføre intervjuer med de ansatte på Tyrili Kampen. Heldig omstendighet nummer to inntraff med en gledelig, dog noe uventet graviditet som i sin tur førte til ett års svangerskapspermisjon. Som en følge av dette avbruddet med hovedoppgaven, fikk jeg mulighet til å komme tilbake for å snakke med de ansatte på Tyrili Kampen ett år etter innføringen av ASI. På denne måten kunne jeg få et bilde av hvordan denne forandringsprosessen faktisk hadde gått. Tilfeldighetene skal derfor ha sin del av æren for hva som ble rammene for denne oppgaven.

2.3 Valg av intervju som metode

I kvalitativ forskning kan man benytte seg av en rekke ulike metoder. Jeg akter ikke å gå nærmere inn på dette mangfoldet her, men kommer mer spesifikt inn på en av de metodene som har fått mest oppmerksomhet i sosiologien: *Kvalitative intervjuer*

(Holter og Kalleberg (red.)1996: 15). I følge Widerberg (2001: 16) innebærer et kvalitativt forskningsintervju at forskeren har samtaler med andre for å få muntlige opplysninger, forståelse og fortellinger rundt et gitt tema. Med bakgrunn både i mine antagelser og tanker om at det sikkert ville være temaer av interesse som jeg enda ikke visste om, virket intervjuformen derfor som et fornuftig metodevalg. For å få svar på det jeg lurte på og samtidig ha mulighet for å være åpen for nye impulser, valgte jeg å benytte meg av en intervjuguide til hver intervjurunde. Den fungerte mer som et utgangspunkt for samtalen enn som noe som ble fulgt slavisk. Guiden ble også endret noe underveis, ettersom jeg opplevde noen spørsmål som mer aktuelle enn andre i løpet av intervjuenes gang. Informantene delte tanker med meg som igjen ble kilde til nye spørsmål i påfølgende intervjuer.

Widerberg (2001: 16) mener at forskeren er det viktigste verktøyet i forhold til å få fram hver enkelt persons opplysninger, fortellinger eller forståelse av et tema. I tråd med et slikt syn, ønsket jeg å være sensitiv med hensyn til hvilke spørsmål jeg stilte til mine informanter. Jeg forsøkte derfor i størst mulig grad å stille nye spørsmål med bakgrunn i hva de selv fortalte. Slik håpet jeg å få informasjon som i størst mulig grad gjenspeilet hva den enkelte informant var opptatt av.

Jette Fog (1994: 76) hevder at jo mer viten forskeren har om forholdene rundt den gruppen mennesker hun skal intervjuer, jo mindre bundet blir hun av intervjuguiden. Klarer man det, vil man høre mer *av* det de sier, og man vil høre mer *i* det de sier. Man vil da kunne høre mer *av sammenhengene*, og være mer oppmerksom på *mulige* sammenhenger. Jeg påstår ikke under noen omstendighet at min viten om de ansatte på Tyrili Kampen og forholdene de arbeider under er fullstendig, snarere tvert i mot. Jeg tror allikevel at min erfaring fra jobb i samme organisasjon lettet noe av arbeidet med å forstå hva de ansatte snakket om, og videre til å se mulige sammenhenger. Det skyldes ikke minst, som jeg kommer inn på i kapittel 6.5, en noe intern språkbruk. Uten kjennskap til denne ville jeg nok oftere stoppet opp og spurt meg selv eller informanten hva de *egentlig* snakket om. Samtidig *kan* man tenke seg at det at jeg kjente til organisasjonen, førte til at jeg ble mindre nysgjerrig, overså eller tok ting for gitt. Jeg forsøkte imidlertid bevisst å unngå slike forhold ved å være åpen – og gi rom for i intervjuene – de temaene medarbeiderne var opptatte av, og ikke minst synspunktene deres.

I tillegg til intervjuer, er observasjon en av de mest brukte metodene innenfor kvalitativ forskning. I følge Tove Thagaard (1998: 61) egner denne metoden seg godt til å studere relasjoner mellom mennesker. Når forskeren observerer, må hun være tilstede i de situasjonene hvor studien foregår, og observere de personene som er involvert. I min studie er det ikke først og fremst relasjonene mellom de ansatte på Tyrili jeg har vært opptatt av, selv om det sikkert kunne vært interessant i seg selv. I denne omgang har jeg vært mer opptatt av å få innblikk i de ansattes tanker, følelser, oppfatninger og erfaringer rundt gitte temaer. I følge Thagaard (1998: 79) er det først og fremst intervjuet som kan gi fyldig informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon, og det ble derfor naturlig å velge denne metoden. Hva de ansatte tenker om ASI ville ikke vært lett å få øye ved observasjon, og især ikke hvis det ikke var noe uttalt tema i arbeidsdagen. I et intervju har man en annen mulighet til å sette temaer på dagsordenen for å få svar på det man lurer på. Samtidig ser jeg at det kunne vært interessant å gjennomføre observasjoner for eksempel i forhold til et tema som ideologi, som jeg tar opp i kapittel 6. Kanskje kunne man på den måten se hvordan eller om ideologien faktisk kom til syne gjennom handlinger eller talemåter mellom medarbeidere, eller mellom medarbeidere og elever. Det ville allikevel innebære en overskridelse av rammene for denne oppgaven. Jeg har derfor valgt å konsentrere meg om det medarbeiderne *sa* om ideologi, og ikke, i tråd med Widerbergs (2001) uttrykksmåte, hvordan de *gjør* ideologi.

2.4 Ut i felten: valg av enhet og intervjuobjekter

En ting er tanker om hva som kunne vært interessant å forske på. En annen ting er tilgang til de som sitter med verdifull informasjon om det jeg er interessert i å forstå mer om. Det var derfor med spenning jeg tok kontakt med en av lederne på Tyrili Kampen høsten 2003. Tyrili består av syv enheter spredt ut over store deler av landet, så valget av enhet ble først og fremst basert på geografisk nærhet i forhold til hvor jeg selv er bosatt (Østfold). Tyrili Kampen var dessuten den første enheten som skulle starte opp med ASI-kurs og påfølgende bruk av dette arbeidsverktøyet. Derfor var det den enheten som tidsmessig passet best inn i forhold til mine rammer for hovedfagsoppgaven. Dessuten valgte jeg bevisst bort min tidligere arbeidsplass Tyrilitunet i Mesnali som aktuell enhet for å kunne ha et mest mulig nøytralt eller objektivt ståsted som forsker. Flere av mine tidligere kolleger jobbet nemlig fortsatt

på stedet. Jeg ønsket også å unngå og falle i den fellen det kan være å sammenligne med hvordan det var før og ut fra det utgangspunktet trekke bevisste eller ubevisste slutninger om hva som er det beste. I en rolle som forsker mente jeg det ville være viktig å holde en tilstrekkelig distanse til det (og de) som kom til å være gjenstand for min undersøkelse. Dette for å bedre kunne forstå hva som faktisk skjedde i en gitt forandringsprosess ved å se ting ”utenfra”. Samtidig hadde jeg noen tanker om at min erfaring fra en annen enhet i organisasjonen Tyrili ville gi meg en større nærhet til de ulike problemstillingene som skulle vise seg å være aktuelle enn om jeg ikke hadde hatt noen slike ”forhåndskunnskaper”. Denne balansen mellom nærhet og distanse ble etter mitt syn derfor best ivarettatt ved å velge en annen enhet som studie”objekt” enn den jeg selv hadde jobbet i.

På et tidlig tidspunkt i planleggingsarbeidet, vurderte jeg å gjennomføre et sammenlignende studie av to av Tyrilis enheter. Egen kjennskap til de ulike enhetene samt utsagn fra ansatte i ulike deler av Tyrilisystemet, gjorde at jeg hadde noen antagelser om at en endring på linje med innføringen av ASI ville kunne bli mottatt nokså forskjellig. Jeg mente det kunne vært spennende å se nærmere på hva disse forskjellene innebar hvis de i det hele tatt fantes. Tross alt hører jo de ulike enhetene til den samme organisasjonen, og ikke minst, de skal jobbe etter den samme ideologien. Når jeg allikevel valgte å ikke gjennomføre et slikt sammenlignende studie, er det ikke fordi jeg nå finner disse temaene mindre interessante. Tvert i mot. Jeg så imidlertid snart at å gjennomføre et slikt studie ville bli langt mer omfattende enn om jeg valgte å holde meg til en enhet. Siden jeg ville gjennomføre to runder med intervjuer, et slags før/etter – studie, valgte jeg derfor å holde meg til en enhet, Tyrili Kampen. På denne måten ville jeg få anledning til å gjennomføre en grundigere analyse av en enhet i stedet for en mindre grundig analyse av to. Utgangspunktet for dette valget var en formening om at det ville være bedre å skrive mye om lite enn lite om mye.

For å kunne starte opp med prosjektet mitt, var jeg avhengig av å få positiv tilbakemelding fra lederen jeg hadde kontaktet på Tyrili Kampen. Mitt ønske var å få snakke med medarbeiderne. Bakgrunnen for det, var at det var de som først og fremst ville bli berørt av nevnte forandringsprosess. Mye har blitt skrevet og sagt om forandringsprosesser og lederes oppgaver og roller i disse. Selv om det sikkert kunne

vært interessant å snakke med ledelsen i denne konkrete saken, valgte jeg å konsentrere meg om medarbeiderne. Slik jeg ser det, ville det kanskje vært mer aktuelt å ha med lederne hvis det tradisjonelt hadde vært slik i Tyrili at det var et mer hierarkisk skille mellom de ulike posisjonene i organisasjonen. Med dette sier jeg ikke at et slikt skille ikke eksisterer. At alle til enhver tid har like mye ansvar kan virke vanskelig gjennomførbart. Mitt fokus var ikke spesielt rettet mot å finne likheter eller motsetninger mellom ledere og medarbeidere. I den grad slikt allikevel skulle vise seg å forekomme, ønsket jeg, i prioriteringens ånd, å konsentrere meg om medarbeidernes opplevelse av saken. Ved å fokusere kun på medarbeidergruppen, ville jeg dessuten unngå det å måtte forholde meg til flere parter i det samme systemet. For det første kunne det ha bydd på utfordringer i forhold til min nøytralitet som forsker. Ved å forholde seg til flere parter, kan man tenke at en som forsker (og som tidligere ansatt) bevisst eller kanskje først og fremst ubevisst vil kjenne større sympati med den ene gruppen enn den andre. For det andre kunne det, hvis jeg skulle ha snakket med både ledelse og medarbeidere, føre til en større usikkerhet blant disse personene om hva de egentlig burde fortelle meg - og hva jeg kom til å fortelle videre. Dette til tross for et løfte om taushetsplikt.

Elevene ville naturlig nok også bli berørt av ASI, men på en annen måte. ASI – intervjuet skulle etter intensjonene gjennomføres ved nyinntak til enhetene, og de nyankomne ville derfor ikke ha forutsetning for å mene noe om hvordan det var før i forhold til nå. Jeg ønsket heller ikke å belaste dem, ut fra viten om at både elevene og enheten som helhet var etterspurte forskningsobjekter fra flere hold. Dette som følge av Tyrilis sentrale posisjon innenfor rusmiddelomsorgen, og ikke minst akkurat denne enhetens geografiske plassering. I kraft av å holde til i blant annet Folldal (nord i Oppland) og Skåtøy (utenfor Kragerø) kan man vel si at de andre enhetene rent fysisk var litt mindre tilgjengelige for nysgjerrige forskere, i hvertfall fra østlandsområdet!

Gledelig nok mottok jeg snart beskjed om at medarbeiderne på Tyrili Kampen gjerne ville stille opp til intervju. Av tolv medarbeidere fikk jeg snart en avtale med ni av dem. De resterende tre skulle vise seg å være sykemeldte eller i permisjon på det aktuelle tidspunktet. På grunn av egen sykdom ble ni avtaler redusert til syv, som ble det endelige antall intervjuer i første runde. Ved oppfølgingsintervjuene et års tid senere hadde en av disse syv sluttet å jobbe på Tyrili Kampen. De seks andre

medarbeiderne stilte imidlertid igjen til intervju, og ga med dette verdifulle bidrag til mitt arbeid. De jeg intervjuet var av begge kjønn og hadde en fartstid i organisasjonen som varierte fra seks måneder til ti år. Alders – og utdanningssmessig var de også et representativt utvalg sett i forhold til hele medarbeidergruppen.

2.5 Gjennomføring av intervjuene

Tolv av de til sammen tretten intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Det siste intervjuet ble foretatt i et lokale i nærheten som også tilhørte Tyrili, og hvor jeg selv hadde kontorplass. Det skjedde etter ønske fra informanten selv, som ønsket å ”lufte seg litt” i en hektisk hverdag. Tanken bak å avholde intervjuene på deres arbeidsplass var at det skulle være minst mulig tidkrevende for medarbeiderne. Intervjuene ble gjennomført i deres arbeidstid på kontorer eller grupperom som var ledige på det aktuelle tidspunktet. Fra ledelseshold hadde jeg allerede blitt gjort klar over medarbeiderne hadde mye å gjøre. Noe av det interessante med å møte opp på informantenes arbeidsplass var allikevel at jeg nærmest *følte* deres høye tempo i arbeidsdagen på kroppen. Man kunne få inntrykk av at de alltid var på vei et sted, alltid mellom - eller før og etter andre avtaler. Flere ganger opplevde jeg at intervjuene enten ble utsatt, flyttet på eller avbrutt underveis fordi andre kom og ”krevde” mine informaners tid. Det skulle vise seg å bli en nyttig observasjon å ha med seg i forhold til hvordan informantene selv beskrev og opplevde sin arbeidsdag. En stadig mangel på tid og alt for mye å gjøre var temaer som på en eller annen måte gikk igjen. En av informantene fortalte at hun hadde satt opp tid for intervju med meg i lunsjen sin sånn at det gikk bort litt mindre tid av arbeidsdagen:

Det er liksom luksus for meg å sitte her og prate med deg nå. Jeg satte tiden til halv ett, jeg, så da brukte jeg ihvertfall et kvarter av lunsjen, ikke sant.

Når det er sagt, opplevde jeg samtlige informanter som svært velvillige og positivt innstilte når intervjuene først var i gang.

Ved oppstarten av intervjuene ga jeg først en kort, muntlig oversikt over hva som var tema for oppgaven og hva jeg var interessert i å få vite mer om. Jeg informerte om at jeg var opptatt av stemmene deres heller enn dem som personer, og at de ville forbli

anonyme. Dette er i tråd med Widerbergs (2001: 83) mal for hvordan man kan presentere et prosjekt. I tillegg ba jeg om tillatelse til å bruke diktafon eller båndopptager under intervjuene, og forsikret informantene om at de gjerne kunne få utskrifter av intervjuene så snart de forelå. Det var ingen som ønsket seg en slik utskrift, og alle samtykket til bruk av diktafonen. I begynnelsen tok jeg notater under intervjuene, men fant snart ut at det fungerte bedre å holde min fulle og hele oppmerksomhet mot informanten. Rett i etterkant av de første intervjuene skrev jeg noen korte sammendrag om innholdet i disse. Jeg skrev også noen ord om hvordan jeg opplevde intervjusituasjonen. Det skulle vise seg å være nyttig da det tok nærmere et år fra de første intervjuene ble gjennomført og til de ble tatt fram og skrevet ut. Ved å lese disse sammendragene, fikk jeg bekreftet om jeg hadde et ”riktig” inntrykk av intervjusituasjonen også etter at intervjuene var transkribert.

Siden min erfaring med å gjøre intervjuer var relativt begrenset før dette arbeidet, skal det innrømmes at jeg kjente på en viss nervøsitet før intervjuene. Informantgruppa bestod av både helt ukjente og personer jeg hadde en viss kjennskap til. På den ene siden tenkte jeg at det kanskje ville være ”tryggere” eller lettere å intervju de jeg kjente fra før. På den annen side var prestasjonsangsten også større i forhold til disse. Tendensen til å ”forte meg” gjennom intervjuene og frykten for pinlig taushet avtok imidlertid raskt etter at intervjuprosessen kom i gang. Jeg hadde dessuten på forhånd gjort meg opp en mening om hvor eventuelle ”feller” kunne ligge i den hensikt å unngå dem i størst mulig grad. Dette er i tråd med det Fog (1994: 78, 87) sier om at man som forsker skal være klar over sin egen påvirkning av intervjuet for at materialet ikke skal tape sin pålitelighet og gyldighet. Poenget hennes er ikke at slike ”feller” som jeg har vært inne på ikke skal være tilstede, men at de bør bevisstgjøres. Hvis det ikke gjøres, kan det være til hinder for at forskeren kan etablere og opprettholde ”en god, personlig og klarsynet” kontakt med den hun intervjuer.

Jeg gjennomførte ett intervju om dagen, unntaksvis to. Dette for å klare å holde oppmerksomhet og konsentrasjonsnivå oppe overfor hver enkelt informant. Intervjulengden varierte fra 40 minutter til en time og 50 minutter. Lengden på intervjuet var allikevel ikke synonymt med kvaliteten på det. Frykten for pinlige pauser og andre mulige feller skulle vise seg å være relativt ubegrunnet, og min opplevelse var at de aller fleste delte mye av seg selv med meg. Kanskje er det slik

som Widerberg (2001: 90) sier, at de aller fleste liker å snakke om seg selv – bare de får en sjanse. Dette kan også ses i sammenheng med det langt de fleste av informantene skulle komme til å gi uttrykk for. De opplevde nemlig både seg selv og sine kolleger som svært så ”snakkesalige” og ”flinke til å prate”:

Men vi fortsetter å snakke og snakke. Det er vår metode. Når det gjelder utenom arbeidslaget, for det er for såvidt en praktisk setting. Men ellers, så snakker vi. Vi har grupper og menneskekunnskap³, og vi snakker (...) For alle vi er veldig gode på å prate, det er noe alle kan her, i hvertfall!

Før oppfølgingsrunden med intervjuer sørget jeg for å lese igjennom utskriften av de første intervjuene. Ved denne gjennomlesningen bet jeg meg merke i hvilke temaer medarbeiderne hadde vært spesielt opptatt av på dette tidspunktet. Det tok jeg med meg videre til neste intervjurunde for å se om medarbeiderne fortsatt opplevde disse temaene som aktuelle. Det skulle vise seg at medarbeiderne ofte var opptatte av helt andre spørsmål enn det de hadde vært et år tidligere. I noen tilfeller kunne ikke medarbeiderne en gang huske at de hadde vært opptatt av helt andre ting enn det de var nå. Eksempelvis var det en informant som ved første intervju var svært opptatt av omsorg og ivaretagelse av elevene etter gjennomførelse av ASI-intervjuet. Informanten vendte stadig tilbake til dette temaet i løpet av det første intervjuet. Ved andre intervju kunne hun ikke huske at, eller hva, hun hadde vært bekymret for i forbindelse med dette temaet. En mulig forklaring kan selvfølgelig være at hennes bekymringer viste seg å være ubegrunnet når prosessen med innføringen av ASI først kom i gang. Det bør i denne forbindelse sies at det her er snakk om enkelttemaer

³ Menneskekunnskap er et organisasjonsinternt begrep, og vil i mange tilfeller tilsvare det som i andre behandlingsinstitusjoner kalles ”terapi” eller ”behandling”. Menneskekunnskap er i følge Tjersland m.fl. (1998: 110-111) fast tid som settes av, fortrinnsvis til grupper, for å snakke om den enkelte elev og de relasjonelle forholdene i gruppa. Tyrili har valgt å benytte seg av egne ord og begreper for å formidle hvordan organisasjonen forstår og oppfatter verden. Derfor foretrekkes for eksempel bruk av uttrykk som ”elev i livets skole” framfor ”pasient eller klient i behandling”. Det er innenfor denne konteksten at menneskekunnskap betraktes som ”opplevelsesorientert kunnskapsfag”, og som noe som kan læres gjennom samtaler og felles opplevelser med andre. Til sammenligning betraktes uttrykket behandling i Tyrili som å gi assosiasjoner til at den enkelte rusmisbruker har en sykdom eller lidelse som må behandles (av andre). Tanken er at en slik begrepsbruk vil implisere en mer passiv innstilling til det som skal skje enn om man snakker om at elevene deltar i menneskekunnskap.

heller enn de store linjene. Større spørsmål som for eksempel forholdet til ideologi var like aktuelle og noe medarbeiderne selv tok initiativ til å snakke om både ved oppstarten med ASI og et år senere.

2.6 Transkribering – fra glødende ord til små bokstaver ?

For å kunne gå i gang med en analyse, er det viktig å kunne gjøre om intervjumaterialet slik at det egner seg bedre og gjøres tilgjengelig for et slikt formål. Det innebærer en overføring fra muntlig samtale til skriftlig tekst. Denne prosessen har i følge Steinar Kvale (2005: 101) blitt viet liten oppmerksomhet i metodelitteraturen. Selv sier han at transkribering av intervjuer ikke bare er en enkel teknisk prosess, snarere en tolkningsprosess i seg selv. Det ble snart klart for meg ved transkriberingen av egne intervjuer. For – hvordan gjengi talte ord som er ladet med følelser; engasjement og glede, sinne og skuffelse, med det skrevne ord? Hvordan kan jeg formidle at den informanten jeg forsøker å skrive ordrett ned fra nå nærmest kommer dansende, syngende eller gråtende gjennom diktafonen til meg? Kvale (2005: 104) sier i den forbindelse at transkripsjon innebærer oversetting fra et muntlig språk med egne regler til et skriftlig språk med helt andre regler. Transkripsjoner vil derfor heller ikke kunne bli korrekte gjengivelser av en egentlig realitet, snarere vil de være abstraksjoner. Så har jeg heller ingen ambisjoner om å nøyaktig gjenskape intervjusituasjonene. Jeg ser at andre, forutsatt at de hadde deltatt i samme situasjon, kunne ha presentert en noe annerledes transkripsjon enn det jeg har gjort uten at den ville være mindre ”riktig” av den grunn. Teoretisk sett skal jo transkripsjoner være en nærmest ”objektiv gjengivelse” av det talte ord. La meg allikevel illustrere hvor forskjellig et utsagn fra mitt eget materiale kan oppfattes hvis det skrives ned på litt ulike måter:

”Og de var ”*liksom*” veldig positivt innstilt, i *utgangspunktet*.”

”Og de var liksom veldig *positivt* innstilt i utgangspunktet.”

I den første versjonen kan man få inntrykk av at informanten snakker med en viss form for ironi, og at hun mener at de personene hun omtaler slett ikke var særlig positive selv om de forsøkte å gi inntrykk av det. I den andre versjonen kan man tvert i mot få inntrykk av det motsatte; informanten kan oppfattes som å synes at

medarbeiderne nær sagt alltid har en positiv innstilling. ”Liksom” trenger her ikke å forstås som noe annet enn et ekstra fyll - eller slangord. Ingen av disse versjonene kan sies å være ”mest riktige”. Med Kvaales (2005: 104) ord er de heller ”forskjellige, skriftlige konstruksjoner av det samme muntlige utsagn”. Intervjusitatene som senere blir å se i oppgaven vil derfor være et uttrykk for hvordan *jeg* forstod det uttalte ord. Med utgangspunkt i dette resonnementet ser vi at tolknings – og analysearbeidet er i full gang i denne fasen av arbeidet⁴.

Når det er sagt, vil jeg komme inn på valg av tidspunkt for transkribering. Ideelt sett kan man tenke seg at utskrift av intervjuer bør forekomme tidligst mulig etter at disse er gjennomført. Dette for å sørge for at man får med seg detaljer av betydning som ikke nødvendigvis kommer fram kun ved det talte ord. Det er umulig (for andre enn forsker) å vite at en informant lager anførselstegn med fingrene, himler med øynene eller slår ut med armene når intervjuet foreligger som skreven tekst. Slike detaljer kan allikevel være av betydning for hvordan man som forsker skal forstå det informantene sier. Ikke minst kan dette være viktig å tenke på i ”ironiens tidsalder”. Ikke så rent sjelden sier mange av oss det motsatte av det vi mener. Vi blir allikevel forstått ved å legge til det riktige tonefallet, grimaser eller lignende.

I tillegg til dette vil man, hvis transkripsjonen gjennomføres umiddelbart etter intervjuet, kanskje være i stand til å huske hva som ble sagt der hvor opptaket eventuelt skulle være utydelig. Av ulike årsaker ble allikevel ikke transkriberingen av den første intervjurunden gjennomført før nærmere et år etter opptak. Det var imidlertid ikke bare ulemper knyttet til dette. Materialet ble, da det ble tatt fram igjen, på ny svært levende for meg, mer levende enn om jeg bare skulle ha lest hva informantene hadde sagt på et papir. Dette var både til lettelse og inspirasjon ved inngangen til en ny intervjurunde og påfølgende analyse. Etter den andre runden med

⁴ I en avhandling vil analyse sjelden være forbeholdt den såkalte ”analysedelen” alene. I følge Widerberg (2001: 116) er det materialet man har samlet inn i seg selv resultat av en kontinuerlig analyse som har blitt utført før og under datainnsamlingsfasen. For mitt vedkommende kan man si at analysearbeidet tok til i det jeg begynte å intervju medarbeiderne på Tyrili Kampen. For det første var intervjuguiden utformet ut fra mine antakelser og utvalgte spørsmål. For det andre ble de to intervjuguidene endret underveis ut fra hvordan samtalene utviklet seg og hvilke temaer som for meg fremstod som mest interessante

intervjuer ble disse skrevet ut umiddelbart. En slik måte å gjøre det på førte til at jeg ved det videre analysearbeidet følte at jeg hadde verdifullt materiale fra begge runder friskt i minne. Det gjorde det også lettere å trekke tråder og se sammenhenger i mitt samlede materiale.

2.7 Analyse

Å *analysere* betyr i følge Kvale (2005: 118) å dele noe opp i biter eller elementer. Videre sier han at intervjuanalysen vil ligge et sted mellom den opprinnelige fortellingen som ble fortalt til intervjueren og den endelige historien som forskeren etterhvert vil presentere for et publikum. For å unngå det Kvale (2005: 112) kaller 1000-sidersspørsmålet, altså at man blir sittende og undre seg over hvordan man skal gå løs på og analysere et stort materiale etter at det er samlet inn, blir det derfor viktig å planlegge analysemetode *før* datainnsamlingen. Deler av analysen kan også bygges inn i selve intervjusituasjonen. Widerberg (2001: 91) påstår videre at problemet *aldri* er at man ikke får tilstrekkelig med materiale. Da mener hun det er mer vanlig at man får så mye interessant materiale at man ikke vet hvordan man skal håndtere det. Det er lett å kjenne seg igjen i både det Kvale og Widerberg her sier. For eget vedkommende kan jeg kjenne igjen følelsen av å drukne i papirer og transkripsjoner. Selv opplevde jeg å få utrolig mye interessant materiale. Skulle jeg ha benyttet meg av alt dette, kunne det fort ha blitt en tykk bok. Heldigvis finnes det metoder for å manøvrere seg rundt i ordjungelen.

Før man tar stilling til *hvordan* man skal analysere intervjuer, vektlegger Kvale (2005:114) betydningen av å stille spørsmål til *hva* som skal undersøkes, og *hvorfor* undersøkelsen foretas. På forhånd hadde jeg altså bestemt meg for å se på hvordan det kunne forklares at en konkret institusjon innenfor rusomsorgen valgte å gjennomføre en forandringsprosess. Videre ønsket jeg å belyse sider ved denne forandringsprosessen sett fra de ansattes perspektiv. Ideologiens rolle i prosessen var også et tema som opptok meg. Årsaken til at jeg ønsket å gjennomføre et slikt prosjekt var en kombinasjon av interesse for organisasjonen og feltet basert på egen erfaring, og en opplevelse av forandringer i (de ytre) betingelsene for slike organisasjoner. *Metode* betyr i følge Kvale *veien til målet*. For å finne veien til mitt mål, nemlig å få vite mer om de ovenfornevnte prosesser, var jeg altså på et tidlig tidspunkt nødt til å

gjøre meg opp noen tanker om hvordan mitt materiale skulle analyseres. Valget falt på å sortere materialet etter temaer.

På forhånd hadde jeg valgt meg ut noen temaer som jeg ønsket å snakke med informantene om, og disse kom til uttrykk i intervjuguidene. Der tok jeg for meg temaer som ideologi, identitet, medbestemmelse og endringsvilje. I tillegg var jeg åpen for at det kunne være temaer av betydning som jeg ikke var klar over på forhånd. Disse temaene ble også registrert og senere brukt i analysen av begge intervjurundene.

Som jeg har vært inne på, syntes jeg at jeg etter intervjurundene satt igjen med et svært spennende materiale. Ikke minst var det rikt på mulige veier å gå. Om jeg ikke hadde ”1000 sider” med materiale slik Kvale beskriver det, kan jeg vel nesten si at det var ”1000 ting” jeg ønsket å gripe fatt i. Ett av de fenomenene som slo meg som spennende, var oppfattelsen av medarbeiderne som ulike ”typer”. Selv om informantene var opptatt av mange av de samme temaene, hadde de ofte også sine hjertesaker. Der den ene fikk alt til å høres ut som spørsmål om ideologi, snakket den andre om tid. Der den tredje var mest opptatt av ivaretagelse av eleven, brant den fjerde for kvalitetssikring. Samtidig kan man kanskje si at disse temaene i bunn og grunn var uttrykk for flere sider av samme hjertesak. Dette kommer jeg tilbake til i kapittelet om ideologiens betydning.

Nå var det ikke bare *temaene* de var opptatt av som ble gjenstand for min interesse. Likefullt merket jeg meg hvor *forskjellige* medarbeiderne virket å være, og ulike typer åpenbarte seg nærmest for meg. Den ideologiske, den kritiske, den omsorgsfulle, den intellektuelle, den energiske, den sprudlende og den sindige. Nå var det heller ikke sånn at disse ”typene” var rendyrkede. Medarbeiderne på Tyrili Kampen er sammensatte mennesker som mennesker flest. Det slo meg allikevel at denne sammensetningen av mennesker i seg selv kunne ha betydning for hvorvidt en forandringsprosess til syvende og sist meget forenklet kunne kalles vellykket. Med det mener jeg at mange av de egenskapene medarbeiderne er i besittelse av, vil kunne tenkes å påvirke hvordan en institusjon fungerer. Medarbeiderne vil kanskje ivareta ulike oppgaver eller fremme sine hjertesaker, men det er sammensetningen av disse ”forskjellighetene” som danner grobunn for hva slags forandringsklima som råder i en institusjon. Utover dette ble det snart klart for meg at å gå videre med en slik form for

analyse ville være å gå langt utover rammene jeg måtte forholde meg til i denne omgang. Jeg så nemlig snart at jeg heller ikke ville få anledning til å gå videre med alle *temaene* jeg opprinnelig hadde tenkt på. Dessuten kan det sterkt betviles om mitt materiale var stort nok til å foreta en typifisering som ovenfor. Lysten til å gå videre med det på et senere tidspunkt og med et større materiale er imidlertid vekket. Så gjenstår det å se om det blir på 1000 sider eller ei!

2.8 Troverdighet

I følge Thagaard (1998: 179-180) knyttes troverdighet i kvalitativ forskning til at forskningen utføres på en tillitvekkende måte. I studier der mennesker forholder seg til hverandre, vil det alltid være innslag av subjektivitet, og det vil derfor være vanskelig å knytte troverdighet til fastlagte kriterier. Det vil man i større grad kunne gjøre ut fra en forskningslogikk basert på et prinsipp om objektivitet. I studier med et slikt utgangspunkt, oppfattes forskeren som uavhengig i forhold til informanten. Som en konsekvens av prinsippet om subjektivitet i kvalitative studier, må forskere innenfor dette området derimot gjøre rede for forskningssituasjonen og sin relasjon til informantene. Spørsmål som om forskers relasjon til informantene har vært preget av åpenhet eller om hun opplever å ha fått begrenset og overflatisk informasjon blir viktige. Innsamlingen av data vil være en mellommenneskelig prosess som er unik i seg selv. Når man skal argumentere for en undersøkelses troverdighet må man derfor i følge Thagaard se på konteksten for forskningsprosessen. Situasjonene man kommer opp i som kvalitativ forsker er aldri like. De vil tvert i mot være avhengige av forskningsprosessen og ikke minst hvordan relasjonen mellom forsker og informant utvikler seg. Ikke minst blir det viktig å forsøke og se hvilken betydning forskerens relasjon til informanten kan ha for resultatene av undersøkelsen. Med utgangspunkt i dette, vil jeg nå komme nærmere inn på forhold som kunne tenkes å ha hatt betydning for den informasjonen jeg ble sittende igjen med.

En tanke som stadig kom tilbake til meg både under intervjuenes gang og senere i analysearbeidet, var hvordan de i og for seg tilfeldige tidspunktene for intervjuene kunne påvirke de svarene jeg fikk. Som de fleste vil kunne forstå, kan det å jobbe med rusmisbrukere gjøre at de ansatte beveger seg på en skala fra håp og forventning om mestring, til sorte dager preget av bunnløs fortvilelse. Enklere og mer brutalt sagt;

veien mellom liv og død kan være kort, og de ansatte vil sjelden ha mulighet til å forberede seg på det som skjer. I den forbindelse slo det meg flere ganger at det i de ansattes tøffe hverdag kunne virke banalt å skulle sette seg ned og snakke om temaer som for eksempel hvordan det nå gikk med denne ”ASIn”. Ikke slik å forstå at alt hele tiden skulle dreie seg om alvor. Poenget mitt er at informantene i noen perioder kunne tenkes å være mer sårbare, mer kritiske eller lignende enn de ville ha vært om jeg hadde møtt dem en annen dag eller uke. Det samme poenget gjaldt også i intervjusituasjoner der medarbeidere var i ferd med å slutte i jobben, hadde vært langtidssykemeldte eller lignende. Det var ikke mulig for meg å alltid være klar over hvorvidt slike bakenforliggende faktorer var av betydning for innholdet i intervjuene. I enkelte tilfeller syntes jeg imidlertid å merke forskjeller både i engasjement og energinivå i intervjuene, og da særlig fra første til annet intervju. Eksempelvis var en av medarbeiderne brennende engasjert i et tema som omhandlet ivaretagelse av elevene etter ASI-intervjuet. Når temaet ble tatt opp i oppfølgingsintervjuet, svarte medarbeideren med ”åh.....var jeg opptatt av det.....hvorfor kan jeg ha vært det tro? Det kan jeg ikke huske...”

På den annen side kan man også tenke seg at man i en samspillssituasjon mellom mennesker alltid vil måtte ta høyde for at de involverte har en god eller dårlig dag eller periode. Dette vil kunne påvirke både spørsmål som stilles og ikke minst svar som blir gitt også der hvor kontrastene i ytterste konsekvens er mindre enn i forholdet mellom liv og død. Nå bør det sies at mine informanter faktisk er vant til å jobbe under tøffe forhold. Ikke minst kommer de ofte opp i situasjoner som krever evne til rask omstilling. Mitt inntrykk er i all hovedsak at medarbeiderne jeg snakket med klarte å omstille seg fra andre tanker og gjøremål i en travel hverdag. De virket konsentrerte i intervjusituasjonen og i forhold til hva mine spørsmål handlet om. Det gjør sitt til at jeg langt på vei vil betrakte det innsamlede datamateriale som troverdig.

Et annet tema til ettertanke er min rolle som forsker i denne sammenhengen. Som jeg allerede har vært inne på, har jeg selv jobbet i Tyrili. Selv om jeg ikke var knyttet til den enheten det er snakk om i denne oppgaven, eksisterte det et utstrakt samarbeid mellom enhetene innenfor stiftelsen. Dette samarbeidet gjorde at man også ble kjent med og jobbet sammen med ansatte på tvers av enhetene. Nettopp derfor skulle det vise seg at flere av mine informanter var kjent for meg fra før. Jeg ser flere fordeler

ved dette. En av dem kan selvfølgelig være at jeg fikk lettere tilgang til feltet. Det kan tenkes at medarbeiderne var positive og villige til å stille opp på intervjuer fordi de kjente meg fra før. De kan således ha hatt en oppfatning av at jeg ikke var ute etter å ”ta dem” på noe, og kjent en viss trygghet ved det. Det kan også tenkes at denne holdningen ”smittet” over til de av medarbeiderne jeg ikke hadde kjennskap til fra før. En annen side av saken er medarbeidernes viten om min kjennskap til organisasjonen eller kjennskap til meg som person. Det kan igjen ha ført til at i hvertfall flere av informantene åpnet seg mer enn de ville ha gjort hvis jeg var en helt fremmed. Det kunne være at de glemte det faktum at jeg i denne sammenhengen skulle opptre som forsker. Det kunne også være at de hadde en forventning om at jeg ville forstå dem fordi jeg i andre sammenhenger hadde vært ”en av dem”.

Nettopp fordi jeg hadde vært ”en av dem”, satt jeg inne med erfaringer som gjorde at jeg kjente meg igjen i en del situasjoner. Noen ganger var det fristende å trekke fram disse for skape kontakt, for å vise at jeg forstod hva de snakket om eller rett og slett for å føre samtalen et skritt videre. Som forsker bør man vel ideelt sett ikke fremme egne synspunkter fordi det da vil være en fare for at man selv påvirker de svarene man får. I den grad jeg kom i skade for å benytte meg av egne erfaringer i intervjusituasjonen, kan det være betimelig å spørre om de innsamlede datas troverdighet. Forøvrig kan det stilles spørsmål til min troverdighet i forhold til et mulig ønske om å ville ”forsvare” min gamle arbeidsplass eller kolleger. Det at jeg tross alt jobbet i en annen enhet og hadde en viss avstand i tid til dette arbeidsforholdet, gjør allikevel sitt til at jeg mener å ha unngått de største fellene i så måte. Jeg var dessuten klar over flere av disse problemstillingene i forkant av intervjuene. I tillegg hadde jeg gjennom videre utdanning fått mulighet, og forhåpentligvis evne til, å se denne ”verdenen” fra et annet, nytt (og sosiologisk!) perspektiv.

2.9 Bekreftbarhet

Et av Thagaards (1998) sentrale poenger i forbindelse med en undersøkelses bekreftbarhet, er at en forsker vil ha et særlig godt grunnlag for forståelse for de studerte fenomener når hun i utgangspunktet er innenfor miljøet. Forskerens erfaring kan være utgangspunkt for både gjenkjennelse og den forståelse hun etter hvert

kommer fram til. Tolkningen utvikles i relasjon til egne erfaringer. Ulempen med en slik tilknytning til miljøet kan imidlertid være at forskeren ikke ser det som er forskjellig fra hennes egne erfaringer. På denne måten kan nyanser i de studerte situasjoner gå tapt. At jeg i hvert fall delvis kan betraktes som en som er ”innenfor” miljøet i organisasjonen jeg har studert, kan derfor problematiseres noe. Min interesse for blant annet ideologiens rolle kan sies å være et resultat av egen erfaring fra Tyrili. Derfor kan det tenkes at mitt fokus på dette temaet kunne overskygge andre viktige forklaringsfaktorer når en konkret forandringsprosess skulle gås etter i sømmene. På den annen side var jeg bevisst på å være åpen for andre temaer som kunne være med på å forklare og gi et bilde av betingelsene for forandring i denne konkrete organisasjonen. I følge Thagaard er det heller ikke slik at en posisjon i miljøet som studeres gir et bedre grunnlag for bekreftbarhet. Poenget er at tolkningsgrunnlaget vil være forskjellig alt ettersom hvilken posisjon forskeren har. Nettopp derfor blir det viktig, slik jeg her har gjort, å presentere forskers ståsted. Dette vil gi leserne mulighet til å vurdere hvordan mitt ståsted kan ha påvirket tolkningen av resultatene.

2.10 Etikk

Både når det gjelder en undersøkelses troverdighet og bekreftbarhet vil forskeren, som jeg nettopp har vist, bli stilt overfor en rekke etiske problemstillinger eller dilemmaer. Etikk er imidlertid ikke forbeholdt kun disse stadiene i et forskningsprosjekt. I følge Kvale (2005: 65) er en intervjuundersøkelse i seg selv et moralsk foretagende. Videre sier han at etiske avgjørelser må foretas gjennom hele forskningsprosessen – de er ikke hjemmehørende til noen enkelt del av intervjuundersøkelsen. Under planleggingen av et studie, vil det eksempelvis være viktig å innhente et frivillig, informert samtykke til å delta i studien fra informantene. I selve intervjusituasjonen vil det blant annet være viktig å vurdere konsekvenser av intervjusituasjonen for informantene. Dessuten er det viktig at transkripsjonene man gjør av informantenes muntlige uttalelser er mest mulig lojale (Kvale 2005: 67). Dette er bare noen av de forholdene man må ta hensyn til i et etisk perspektiv. I dette kapittelet (og i oppgaven ellers) har jeg trukket fram flere slike forhold der jeg mener det er av relevans (se for eksempel 6.8). Mange av disse forholdene, som for eksempel min egen rolle som forsker i akkurat Tyrili, har jeg imidlertid vært klar over i en tidlig fase av arbeidet med oppgaven. Jeg har derfor vært bevisst på hvor en del av de etiske utfordringene

kunne komme, og har forsøkt å ta høyde for det under arbeidet. Kanskje akkurat derfor har temaer rundt etikk kunnet behandles som etiske *utfordringer* heller enn etiske problemer.

En undersøkelses bekræftbarhet vil i følge Thagaard (1998:181-183) være knyttet til tolkning av det innsamlede materiale. Denne tolkningsprosessen kan i seg selv romme noen etiske utfordringer. Hva angikk ivaretagelse av den informasjonen jeg fikk, var jeg bevisst på at medarbeiderne ikke skulle bli skadelidende som følge av at de hadde stilt opp. I følge Jette Fog (1994: 59) står det i forskers makt å bestemme hva som gjøres med et materiale når det først er samlet inn. Hun sier videre at det ikke alltid vil være samsvar mellom vitenskapelige hensyn og hensyn som må tas overfor personer som er medprodusenter til det empiriske materialet. På den ene siden ser jeg at det er mye som kunne vært interessant å gå videre med i mitt materiale, men som jeg av hensyn til informantenes anonymitet har valgt å la ligge. På den annen side opplevde jeg ikke det å velge bort noe av materialet som et problem under arbeidet med oppgaven. Dette fordi jeg opplevde at det materialet jeg fikk var svært rikholdig, og følgelig ga meg mer enn nok å jobbe med. Slik sett var det nok av temaer av både personlig og faglig interesse å ta tak i uten at eventuelle utelatelser burde føre til en forringelse av mitt prosjekt.

2.11 Overførbarhet

I følge Thagaard (1998: 184) er den forståelsen forskeren kommer fram til på grunnlag av det studerte fenomenet det viktigste i kvalitativ forskning. Hvis tolkningen som utvikles innenfor rammen av et prosjekt også kan være relevant i andre sammenhenger, kan vi snakke om overførbarhet. Den teoretiske forståelsen som er knyttet til et prosjekt kan da settes inn i en større sammenheng. En enkelt undersøkelse kan på den måten gi leserne en mer generell teoretisk forståelse. Min forståelse av hvorfor organisasjoner velger å gjennomføre en forandringsprosess, kan således være nyttig for andre organisasjoner enn den jeg har jobbet med. Å se på andre organisasjoners erfaringer i lignende situasjoner, kan bidra til en klargjøring av hvilke utfordringer ens egen organisasjon står overfor. Kanskje vil det også være mulig å unngå noen av disse utfordringene, eller i det minste møte dem på en best mulig måte ved å se til andres erfaringer.

I denne oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i en bestemt organisasjon. Jeg forsøker dermed ikke å uttale meg på generelt grunnlag. Samtidig ser jeg at mange av de fenomenene jeg beskriver vil kunne være felles- og av interesse for andre typer organisasjoner. De ansatte kan naturligvis ha andre funksjoner eller roller i en annen organisasjon, og det samme kan sies om ideologien. Det forhindrer allikevel ikke at både ansatte og ideologi er faktorer man må ta hensyn til for å forstå livet i en organisasjon. Hvis mitt bidrag kan føre til en bedre forståelse av disse fenomenene, er det av det gode. Mest nærliggende er det å tro at studiet av en bestemt prosess ved Tyrili Kampen kan være av interesse for Tyrilis andre enheter (og eventuelt andre lignende (behandlings)institusjoner). Tyrilis enheter har allerede vært gjennom en prosess som innebærer innføring av ASI i sitt arbeid. Hvordan forandringsprosessen har forløpt på disse stedene vites ikke. Jeg vil allikevel tro at spesielt det som handler om de ansattes og ideologiens betydning kan være til nytte om nå disse prosessene betraktes som ”vellykkede” eller ei. Å være i en prosess handler slik jeg ser det om å være på vei. Det er ikke alltid man underveis kan se *hvor* man er på vei. Ved hjelp av andres erfaringer har man imidlertid muligheter til å gjøre veivalg som kan styre utviklingen i ønsket retning. Formålet med kvalitativ forskning kan i følge Widerberg (2001:164) variere, og man kan ønske å påpeke noe man mener er en vanlig forståelse like gjerne som en uvanlig forståelse. Slik jeg ser det, kan mitt materiale romme vanlige, så vel som uvanlige, forståelser av ulike fenomener. Heller enn å plassere forståelsene i slike båser, vil jeg allikevel tro at noe av det viktigste arbeidet en forsker gjør, er å gjenkjenne og sette ord på disse forståelsene. På den måten kan selv de mest opplagte sannheter bidra til en ytterligere utvidelse av våre perspektiver.

3 INNLEDENDE TEORETISKE BETRAKTNINGER

3.1 Analytiske tilnærminger

I denne avhandlingen har jeg valgt å dele analysen inn i tre hoveddeler. I den første delen tar jeg for meg temaer knyttet til møtet mellom en organisasjonsoppskrift og en organisasjon. I den andre delen ser jeg nærmere på hvordan de ansatte forholder seg til innføringen av en oppskrift i en bestemt organisasjon. I forlengelsen av dette diskuterer jeg ideologiens betydning i en slik forandringsprosess.

Bakgrunnen for denne inndelingen skal nå gjøres klarere. I følge Harald Grimen (2000: 218) vil man i samfunnsvitenskapelig litteratur ofte møte på et skille mellom *aktørorientert* og *strukturorientert* forskning. Mens den aktørorienterte forskningen setter den handlende aktøren, hans situasjonsforståelse og konsekvensene av hans handlinger i sentrum, konsentrerer strukturorientert forskning seg mer om overindividuelle enheter som for eksempel klasser og institusjoner. Grimen skiller i denne sammenheng også mellom mikro- og makroorienterte tilnærminger i sosiologien. Mens man i mikrostudier konsentrerer seg om små enheter som familier, gjenger og lignende, er man i makrostudier opptatt av større enheter, som for eksempel stater eller organisasjoner.

I følge disse definisjonene, kan man godt si at mine interesser har ligget på både mikro- og makronivå. På den ene siden har jeg vært opptatt av forandringsprosesser i *organisasjoner* generelt – og i en organisasjon spesielt. I den forbindelse har jeg tatt for meg spørsmål som hvorfor Tyrili fattet interesse for en oppskrift, ASI, og hvorfor det ble tatt en bestemmelse om at oppskriften skulle benyttes. Til dette formål har bidrag fra Kjell Arne Røvik (1998) vært nyttig. Røvik tar også for seg prosesser som handler om de *ansatte* i en organisasjon. Min opplevelse er imidlertid at han egentlig snakker om de ansatte som en samlet *gruppe*. Med bakgrunn i tanker om at de ansatte ofte kan framstå som enkeltindivider heller enn konforme medlemmer av en gruppe, ønsket jeg også å se nærmere på hvorvidt medarbeiderne i Tyrilis ulike ståsteder kunne ha betydning for utfallet av forandringsprosessen med ASI. Til dette formålet har jeg i hovedsak benyttet meg av bidrag fra Siv Nyström, Björn Sallmén og David

Öberg (2005). Svært forenklet kan man derfor si at jeg i diskusjonen om hvordan de ansatte forholdt seg til nevnte forandringsprosess har en mer mikroorientert tilnærming enn hva som er tilfelle i kapittelet om møtet mellom oppskrift og organisasjon. Grimen (2000: 218) understreker imidlertid at de fleste samfunnsforskere opplever *forbindelsene* mellom aktør og struktur og mellom mikro- og makronivå som et betydelig problem, noe det er lett å kjenne seg igjen i. Ottar Hellevik (1991: 22) skisserer en mulig løsning på dette problemet ved å se for seg at vi også har et mellomnivå på en skala der mikro- og makronivå representerer de to ytterpunktene.

For å definere mitt ståsted i denne avhandlingen ytterligere, kan det være nyttig å se nærmere på begrepene *metodologisk kollektivism* og *metodologisk individualisme*. Ideen bak metodologisk kollektivism er at ethvert sosialt fenomen (som for eksempel organisasjoner), men også individers handlinger og tenkemåter, skal forklares ved å vise til andre sosiale fenomener. Grimen (2000: 219) uttrykker det slik:

De (sosiale fenomener) er mer enn *summen* av individene og deres handlinger, tanker og oppfatninger. Sosiale fenomener er *overindividuelle*. De eksisterer *utenfor* individenes tanker og oppfatninger, og utøver en *kraft* eller *tvang* overfor individene.

Metodologiske individualister sier på sin side at vi må ta utgangspunkt i *individer* for å forklare sosiale fenomener. Bak et slikt syn ligger en tankegang om at forklaringer basert på individuelle handlinger er mer tilfredsstillende enn forklaringer basert på sosiale systemer.

Synet om metodologisk kollektivism er omstridt. Uten å ta stilling til om det ene synet er mer ”riktig” enn det andre, vil jeg påstå at jeg i hovedsak har basert meg på forklaringsmåter som er i tråd med metodologisk individualisme. Især gjelder det for kapittelet om hvordan de ansatte forholder seg til en forandringsprosess. Der har jeg som utgangspunkt at den enkelte ansattes holdninger, innstillinger og meninger er av betydning for utfallet av en bestemt forandringsprosess. Det har imidlertid ikke utelukket forsøk på å forklare et sosialt fenomen (forandringsprosesser) ut fra andre sosiale fenomener ((ideologiske) organisasjoner), noe som er kjennetegnende for metodologisk kollektivism. Når ideologiens betydning til slutt diskuteres, kan man

kanskje også si at jeg henter elementer fra begge ”leire”. Ideologi *kan* betraktes som et sosialt fenomen som eksisterer utenfor individenes tanker og oppfatninger, og som utøver en type kraft eller tvang overfor individene. Slik jeg ser det, kan ideologien i Tyrilis tilfelle også være et produkt av de ansattes handlinger og holdninger. Med det mener jeg at ideologien ikke trenger å være en ferdig ”pakkeløsning” som de ansattes handlinger styres av. Man kan tenke seg at den enkelte ansatte er med på å definere hva som er det *faktiske* innholdet i ideologien gjennom de handlinger og valg han eller hun foretar seg i sitt arbeid. Når det er sagt, er det på tide å komme nærmere inn på hvem som har vært mine viktigste teoretiske støttespillere under arbeidet med denne hovedoppgaven.

3.2 Bruk av ”teori”

I følge Ragnvald Kalleberg (Holter og Kalleberg (red.)1996: 57) er det ikke så lett å avklare hva samfunnsvitere mener med teori. Selv presenterer han seks mulige forklaringer fra Robert Merton på hva teori kan være. I tillegg til disse presenterer han åtte nye forklaringer, og åpner for at det også kan finnes flere. Jeg skal ikke gå nærmere inn på ulike tilnærminger til teori her. Med dette i bakhodet er det allikevel på sin plass å si noe om hva jeg mener med teori i denne oppgaven. Hovedsakelig benytter meg av bidrag fra forskjellige forfattere for å klargjøre og utvikle innsikter jeg har fått på grunnlag av samtaler med ansatte i en bestemt organisasjon. Kvale (2005: 98) presenterer et syn på kunnskapskonstruksjon som er i tråd med dette. Han mener at et intervju kan være en samtale hvor data oppstår i den mellommenneskelige relasjonen, og at samtalen er intervjuerens og intervjuobjektets felles produkt. Videre sier han at det avgjørende spørsmålet ikke handler om intervjueren skal lede eller ikke. Det som er interessant, er *hvor* intervjusspørsmålene skal lede, og om disse spørsmålene leder i retning av ny, troverdig og interessant kunnskap. I denne oppgaven har de teoretiske bidragene jeg har benyttet meg av i all hovedsak blitt funnet fram til *etter* at datainnsamlingen ble gjennomført. De har derfor i liten grad påvirket det datamaterialet jeg ble sittende igjen med. På denne bakgrunn kan man si at jeg har hatt en empirinær tilnærming til de ulike teoretiske bidragene. Forfattere som, blant andre, Røvik, Nyström m.fl. og Mintzberg, har vært nyttige både for å klargjøre og utvikle innsikter jeg har fått gjennom samtaler med medarbeiderne på Tyrili Kampen.

Teori blir noen ganger også omtalt som "litteratur". Hva som er den mest aktuelle litteraturen innenfor samfunnsvitenskapene, er i følge Røvik (1998: 3) stadig i forandring. Ta organisasjonsteori, for eksempel. I en periode kan enkelte løsninger på et organisasjons"problem" anses som de eneste riktige, og de samme løsninger blir presentert for mange ulike organisasjoner. Bare noen år tidligere eller senere kan det være andre løsninger som er de "riktige" på akkurat de samme problemene. Med Røviks (1998: 121-123) ord eksisterer det derfor en del såkalte *tidstypiske løsninger*. Jeg har tatt høyde for at ASI kan være en slik tidstypisk løsning. Jeg ser også at mye av den litteraturen jeg har benyttet meg av er av relativt ny dato. Samtidig er det en del klassiske bidrag innenfor sosiologien (og psykologien) som enda ikke har gått ut på dato. Dette til tross for at de ble skrevet i en tid og i et samfunn som man på flere områder kan si at skiller seg fra det samfunnet vi lever i i 2006. I denne oppgaven er disse klassikerne representert ved blant andre Yngvar Løchen, Erving Goffman og Sigmund Freud. Disse forfatterne har kommet med bidrag som er like aktuelle den dag i dag. Kanskje kan man derfor si at de er *tidløse* heller enn tidstypiske? Uansett kan slike bidrag hjelpe oss til å se at mye av det som handler om mennesker eller forhold mellom mennesker er relativt stabilt selv om verden rundt stadig er i endring.

3.3 Røvik: om oppskrifers reise inn i organisasjoner

Slik arbeidet med denne avhandlingen utviklet seg, ble det etterhvert naturlig å dele analysedelen inn i tre kapitler. Til hvert av disse kapitlene har jeg benyttet meg av en hovedbidragsyter for å belyse de aktuelle spørsmål og problemstillinger. I kapittelet om møtet mellom en organisasjon og en oranisasjonsoppskrift er det Kjell Arne Røviks (1998) begreper jeg trekker på. I hans bok "*Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*", starter han med å definere det han mener er bokens nøkkelbegrep, *institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter* (1998: 13):

En legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner.

I denne boken har Røvik rettet sin oppmerksomhet mot to hoveddeler. I den ene delen forsøker han å forstå spredningen av, eller "livssyklusen" til institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter. Han benytter seg av *verktøyperspektivet* og *symbolperspektivet* i denne sammenheng, noe som blir nærmere forklart i kapittel 4. I den andre delen er han mer opptatt av den enkelte organisasjon og hvordan man der forholder seg til mangfoldet av slike oppskrifter. For å belyse hele prosessen fra en organisasjon eventuelt fatter interesse for en oppskrift og til denne oppskriften er inkorporert eller "adoptert" inn i virksomheten til en organisasjon, deler Røvik (1998) prosessen inn i to faser: *motiveringsfasen* og *innføringsfasen*. En slik inndeling gjør det lettere å få øye på utfordringene man kan møte på i de ulike stadiene i en forandringsprosess.

I utgangspunktet var jeg ikke spesielt opptatt av det Røvik betegner som motiveringsfasen, altså en oppskrifts "reise" inn i en organisasjon. Da var jeg mer opptatt av reaksjoner, handlinger og holdninger hos de ansatte i forbindelse med innføringen av en ny oppskrift. I tillegg var jeg nysgjerrig på hvordan det gikk med selve oppskriften, eller arbeidsverktøyet, om man vil. Ble ASI brukt slik det opprinnelig var tenkt på Tyrili Kampen? Ble oppskriften forandret, tilpasset, og ikke minst; ble den brukt i det daglige arbeidet? Som vi skal se i det påfølgende kapittel, bidrar Røvik med nyttige innfallsvinkler for å belyse slike spørsmål under det han kaller innføringsfasen. Ikke minst lanserer han to egne teorier på hva som kan skje med en oppskrift i det den skal innføres i en organisasjon; *virusteorien* og *oversettelsesteorien*. Etter å ha stiftet bekjentskap med Røviks teorier, innså jeg imidlertid snart at det ville bli vanskelig å hoppe over motiveringsfasen slik han beskriver den. Det ville i så fall kunne føre til en mangelfull og mindre helhetlig forståelse av hvilke faktorer som kan være av betydning under en forandringsprosess. Det ble klart for meg at forhold som *hvorfor* en organisasjon bestemmer seg for å innføre en ny oppskrift, eller hva de *ansatte* tenker eller tror er årsaken til at dette gjøres, i sin tur kan påvirke de holdninger, innstillinger og energi de tar med seg videre inn i den faktiske endringsprosessen.

3.4 Nyström, Sallmén og Öberg: et bidrag fra konseptlitteraturen⁵

Mens Røvik (1998) omtaler innføring og bruk av organisasjonsoppskrifter i mer generelle ordelag, diskuteter Nyström m.fl. (2005) utfordringer som kan oppstå i forbindelse med implementering av ASI spesielt. Slik jeg ser det, vil Røviks bidrag allikevel være nyttig for å forstå konkrete forandringsprosesser, som i denne oppgaven innføringen av ASI i Tyrili. Videre kan man også tenke seg at mange av de utfordringene Nyström m.fl. skisserer i forbindelse med innføringen av ASI, vil være minst like aktuelle ved innføringen av en helt annen oppskrift, verktøy, konsept eller lignende. Uansett var en av hovedårsakene til at jeg valgte å benytte meg av Nyström m.fl., deres interesse for de *ansatte* i en forandringsprosess. I en oppdeling i fire faser; *orienteringsfasen, utprøvingsfasen, gjennomføringsfasen og opprettholdelsesfasen*, tar de for seg ulike reaksjoner, holdninger, utfordringer og problemer man kan støte på når en organisasjon skal begynne å bruke ASI. For noen, og kanskje spesielt ledere i en organisasjon, kan konseptlitteratur være nyttig for å se hvor de største utfordringene i en gitt forandringsprosess kan dukke opp. Ved å være klar over hvor ”fellene” ligger, kan man kanskje også være i forkant slik at mulige problemer avverges eller gjøres mindre. For mitt vedkommende var Nyström m.fl.s bidrag nyttig for å i etterkant få øye på og systematisere de funnene jeg allerede hadde gjort under samtalene med medarbeiderne på Tyrili Kampen.

Nyström m.fl. (2005: 65) hevder at ethvert individ i organisasjonen vil påvirke en forandringsprosess i positiv eller negativ retning. Ved å benytte meg av forfatternes fire faser, ble det enklere å ”se” hvor den enkelte ansatte og de ansatte som gruppe befant seg i forandringsprosessen. Det gjaldt både for oppstarten med ASI og ett år etter innføringen. Likeså var fasene en hjelp til å se om, og i tilfelle på hvilke områder, det hadde skjedd en forandring eller utvikling i retning av nye faser. Det må allikevel slås fast at de fire fasene ikke betraktes som fullstendig avgrensede eller kategoriske. Utfordringer en ansatt møter på i en fase, kan også følge med til eller dukke opp i senere faser. Man kan i forlengelsen av dette også tenke seg at de ansattes

⁵ Røvik (1998: 14, 64) bruker begrepet konseptlitteratur om litteratur som er skrevet om ulike typer konsepter eller oppskrifter, det være seg om kvalitetssikring, personalveiledning, god ledelse eller annet. Han mener forøvrig at konseptlitteratur uten tvil er den beste kilde til kunnskap om organisasjonsoppskrifters innhold.

utvikling i en forandringsprosess ikke nødvendigvis går i en rett og kronologisk linje i retning av fornøyde medarbeidere og velfungerende arbeidsmetoder. Snarere kan man tenke seg at de ansatte vil bevege seg litt fram og tilbake hva gjelder holdninger, innstilling og grad av tilfredshet med ”det nye”. Som vi skal se utover i oppgaven, er det mange ulike forhold som kan påvirke utfallet av en forandringsprosess.

3.5 Mintzberg og den ideologiske organisasjon

Da jeg for første gang ble presentert for Henry Mintzbergs (1983) teorier, handlet det om fem idealtypiske organisasjonsformer. Hver og en av disse idealtypene beskrev interessante og gjenkjennbare elementer i ulike typer organisasjoner. Folk flest, inkludert meg selv, har på et eller annet tidspunkt vært, og er stadig i kontakt med en eller annen form for organisasjon. I løpet av en dag som hovedfagsstudent kan jeg for eksempel være i kontakt med veileder på *universitetet*, på foreldresamtaler i *skole* eller *barnehage* (profesjonelle byråkratier), hente min mann på jobb (i et datafirma; adhocrati), og siden vi har det så fryktelig travelt, ta middagen på *McDonald's* (maskinbyråkrati)⁶. Da jeg noe senere oppdaget at Mintzberg (1989) hadde kommet fram til en sjette organisasjonform, den *ideologiske* organisasjon, ble min interesse vekket for alvor. Ut fra min kjennskap til Tyrili var det lett å kjenne igjen mange av de forholdene han beskrev som typisk for en slik organisasjon. Siden jeg også i utgangspunktet var opptatt av en del spørsmål knyttet til ideologiens betydning i Tyrili, bestemte jeg meg fort for å ta utgangspunkt i Mintzberg i denne delen av oppgaven. Det har vært nyttig ikke minst for å nyansere bildet av ideologi som mer enn en rekke læresetninger de ansatte velger å forholde seg til eller ikke. Det er min oppfatning at for Tyrilis del er ideologi mer enn bare læresetninger. I så måte er Mintzberg nyttig for å påpeke både synlige om mindre synlige utslag av en organisasjons ideologi. For eksempel kan ”læresetninger” som gir uttrykk for Tyrilis menneskesyn være en av de mer synlige delene av ideologien. ”Det finnes ikke håpløse mennesker, bare situasjoner som virker håpløse” er en slik setning. ”Du har medmennesker. Du er et medmenneske” en annen. Umiddelbart er det kanskje

⁶ Det profesjonelle byråkrati, adhocrati og maskinbyråkrati utgjør sammen med den divisjonaliserte form og den enkle struktur de fem organisasjonsformene Mintzberg (1983) skisserer i boka *Structure in fives: designing effective organizations*.

vanskeligere å få øye på at ideologien også kan spille en viktig rolle for eksempel ved nyansettelser eller når organisasjonen stadig blir større. Jeg vil i oppgavens sjette kapittel komme nærmere inn på sammenhengen mellom ideologi og ulike temaer, deriblant rekruttering til organisasjoner og vekst i organisasjoners størrelse.

Mintzberg (1989) ser en sammenheng mellom en organisasjons trossystem og de ansattes identifisering med organisasjonen. Han mener sågar at de ansatte i en organisasjon kan ha ulike årsaker til å identifisere seg med den. Jeg kommer inn på noen av disse årsakene i kapitlet om ideologiens rolle. I forlengelsen av dette temaet bruker jeg også bidrag fra Thompson og McHugh (2002) for å belyse det som kan betraktes som et kontrollperspektiv på de ansattes identifisering med en organisasjon. Etter deres syn er det nemlig liten tvil om at sosial kontekst og sosialt press former et individs identitet. Forfatterne mener at konstruksjonen av identitet er en prosess som må forstås innenfor konteksten til arbeidsplassen. Både Mintzberg og Thompson og McHugh representerer ulike, men som jeg kommer til å vise, også dels overlappende sider ved temaet identifisering og forholdet mellom identifisering og ideologi.

4 ET MØTE MELLOM EN ORGANISASJON OG EN OPPSKRIFT

4.1 Innledning

I denne delen av oppgaven vil jeg, i lys av Røviks (1998) begreper, gjøre nærmere rede for hvorfor og hvordan en organisasjon fatter interesse for en oppskrift og eventuelt velger å benytte seg av den. En organisasjonsoppskrift defineres, som vi så i kapittel 3.3, i følge Røvik (1998: 13) som *”en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner”*⁷. Røvik ser for seg at en oppskrifs ”reise” inn i en organisasjon består av to hovedfaser. Spørsmål om hvorfor en organisasjon blir interessert i og bestemmer seg for å ta i bruk en ny oppskrift, betrakter Røvik som å tilhøre *motiveringsfasen*. Som jeg har gitt uttrykk for innledningsvis, ønsker jeg i denne oppgaven å komme nærmere inn på hvordan det at Tyrili fattet interesse for og til slutt bestemte seg for å innføre ASI kan forklares. Når jeg etterhvert tar for meg hva som skjer med både (bruken av) oppskriften og organisasjonen *etter* at Tyrili tok en bestemmelse om å bruke, eller *adoptere* ASI, beveger jeg meg over mot det Røvik omtaler som *innføringsfasen*. Aller først er det imidlertid på sin plass med en klargjøring av noen av oppgavens sentrale begreper.

4.2 Verktøy – og symbolperspektivet

Røvik (1998) presenterer i boka *”Moderne organisasjoner – trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet”* to teoretiske perspektiver som representerer ulike tilnærmingsmåter til spørsmål om organisasjonsoppskrifters ”livssyklus”. Videre tar han for seg hvordan organisasjoner ofte forholder seg til slike oppskrifter. Disse perspektivene kaller han henholdsvis verktøy – og

⁷ Endringsledelse, konkurranseutsetting, medarbeidersamtaler, verdistyring, målstyring og kvalitetssikring er noen av de eksemplene Røvik (1998: 11) gir på typiske oppskrifter. Slike oppskrifter omtales ofte som konsepter eller styringsverktøy, og Røvik hevder at de fleste moderne organisasjoner må forholde seg til oppskrifter av denne typen i dag.

symbolperspektivet, og jeg vil først gi en kort beskrivelse av hva han legger i disse begrepene.

Verktøyperspektivet

I følge Røvik (1998: 31-35) er en av ideene om organisasjoner i dette perspektivet at de er redskaper for effektiv frambringelse av vedtak, varer, tiltak og tjenester.

Organisasjonens mulighet for å overleve vil derfor være sterkt knyttet til om den klarer å være effektiv. Planmessig organisasjonsutforming nevnes som det viktigste redskapet for dette formål. De som skal utforme organisasjoner benytter seg av mer eller mindre utprøvde oppskrifter, for eksempel for hensiktsmessig formell struktur, ledelse eller organisasjonskultur. Disse oppskriftene fungerer derfor som redskaper eller ”byggematerialer” i forandningsprosesser. Verktøyperspektivet er dessuten preget av en generell utviklingsoptimisme og sterk rasjonalistisk orientering. Det er innenfor dette perspektivet en sterk tro på at forandring og forbedring oppnås ved hjelp av kunnskapsrike og fornuftige aktører og organisasjoner med både læringsvilje og læringsevne. Organisasjonsoppskrifter velges ut fra nøktern informasjon og dokumenterte effekter, og man forsøker å velge ut de beste ideene for å få særlig effektive verktøy til bruk i arbeidet. I det man velger å bytte ut et verktøy, vil det være fordi det vurderes som mindre effektivt enn andre og nye oppskrifter som kommer på ”markedet”, eller at det kreves nye løsninger fordi organisasjonens oppgave – og problemstruktur har endret seg. I det en organisasjon søker etter nye løsninger, vil det være etter – og som en respons på – at objektive og ekteføyte problemer med de løsningene som eksisterer oppstår. Verktøyperspektivet kan også gjenkjennes ved en utviklingsoptimistisk forestilling om at det faglige kunnskapsgrunnlaget vil bli stadig bedre og mer treffsikkert over tid.

Symbolperspektivet

I følge Røvik (1998: 35-38) er det nyinstitusjonalistene som står for de grunnleggende resonnementene innenfor det han betegner som symbolperspektivet. Disse resonnementene går i korthet ut på at formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser. Der konfronteres de med normer som er sosialt skapte og konvensjoner for hvordan hver enkelt organisasjon til enhver tid bør være utformet.

De institusjonelle omgivelsene er samfunnsskapte fenomener heller enn naturgitte, objektive realiteter. Det forhindrer ikke at normene for ”god” organisering gjerne oppfattes som ytre, objektive og gitte betingelser og ikke som sosialt konstruerte, noe de i dette perspektivet faktisk er. Disse normene er imidlertid ikke stabile, akkurat som institusjonelle omgivelser ikke er det. Synet på hvordan moderne organisasjoner bør se ut og hva de bør holde på med endrer seg. Dette kan sees i enkelte organisasjoner i form av stadige forslag til nye reformer og endringspress.

Årsaken til at dette perspektivet kalles symbolperspektivet, er at institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter fremstår som meningsbærende symboler. Med det mener Røvik at oppskriftene får et meningsinnhold som går langt utover det å være et verktøy for effektiv problemløsning. Slik sett blir oppskriftene for *rasjonaliserte* symboler å regne. Røviks (1998: 36) egne ord får beskrive dette:

Påstanden er at vår tids populære organisasjonsoppskrifter har fått sin legitimitet og spredningskraft nettopp ved at de er blitt symboler på grunnleggende rasjonalistiske verdier i det moderne samfunnet, som fornuft, effektivitet, styring, demokrati og vitenskapelighet, og slik sett er blitt assosiert med det kontinuerlige fremskrittet, dvs. bevegelsen oppover og fremover mot noe stadig bedre.

På denne måten knyttes symbolperspektivet til verktøyperspektivet og derfor den rasjonelle-instrumentelle tradisjon. I følge Røvik blir det derfor vanskelig å tenke seg oppskrifter som enten bare symboler eller bare effektive verktøy. Jeg vil ikke gå nærmere inn på denne komplekse koblingen her. Det som imidlertid kan sies om oppskrifters ”livssyklus” ut fra symbolperspektivet, er at når de får stor utbredelse, handler det mer om det Røvik (1998: 37) kaller ”sosial autorisering av oppskrifter”. Det vil si at oppskriften blir assosiert med autoritative instanser som fremgangsrike og moderne land, bedrifter eller enkeltpersoner, heller enn at oppskriften kun har vist seg å være et godt effektiviseringsverktøy. Når man så velger bort en oppskrift igjen, handler det ikke nødvendigvis om at verktøyet har blitt mindre effektivt. Det kan like gjerne være sterke normer i de institusjonelle omgivelsene som tilsier at organisasjonen må være i kontinuerlig utvikling og inneha en evne til å forandre og fornye seg.

4.3 Adoptering og adopsjonsprosesser

Bakgrunnen for å trekke fram verktøy – og symbolperspektivet i forhold til bruk av organisasjonsoppskrifter skal straks bli tydeligere. Aller først ser jeg det imidlertid som nødvendig å komme inn på det Røvik (1998: 113) omtaler som *adopter*ing.

Røvik er opptatt av møtet mellom konsept og organisasjon, og spesielt hva som skjer når en organisasjonsoppskrift ”reiser” fra utsiden og inn i formelle organisasjoner. Det er denne reisen han kaller adoptering, og refererer da til et sett prosesser som foregår delvis innenfor, delvis utenfor den enkelte organisasjons rammer.

Slik Røvik ser det, handler adoptering om mer enn at en organisasjon fatter et vedtak om å innføre et konsept. ”Reisen” fra utsiden og inn i en organisasjon består av mange og komplekse prosesser som virker sammen over et lengre tidsrom. Røvik stiller ut fra dette tre hovedspørsmål. Det første spørsmålet handler om *hvorfor* og *når* organisasjoner motiveres til å ta opp i seg konsepter som er ”ute på reise”. Det andre er hva som skjer med et *konsept* når det innføres i en organisasjon. Det tredje spørsmålet Røvik stiller er hva som skjer med *organisasjonen*. Når jeg knytter Røviks teorier opp mot mine konkrete studier av en organisasjon, vil mitt fokus i hovedsak være rundt det tredje spørsmålet. Når jeg nå skal snakke om hva som skjer med en organisasjon, er det nærmere bestemt tale om de ansatte i en organisasjon. Som jeg kommer inn på senere i oppgaven, mener jeg at de ansatte i min studie både direkte og indirekte ga uttrykk for ulike faktorer som kunne være av betydning for innføringen av et nytt konsept. Det kunne være så ulike temaer som ideologi og identitet, oppfatning av tidsbruk og tidspress og motivasjon eller vilje til endring. Jeg kommer til å gå nærmere inn på flere av disse temaene underveis i oppgaven. Jeg har av tids- og plassmessige årsaker i første rekke valgt å gå dypere ned i temaer som kan knyttes til ideologi for å belyse, som Røvik sier, hva som skjer med organisasjonen. I bestrebelsene på å forstå hva som skjer med en organisasjon i en forandringsprosess, vil jeg også komme inn på forfatterens to første spørsmål, om organisasjonens (les: ansattes) motivasjon til å ta opp i seg nye konsepter, og delvis hva som skjer med et konsept når det innføres i en organisasjon.

I følge Røvik (1998) eksisterer det lite empirisk forskning om hvorfor adopteringsprosesser utløses, og likeens om hva som skjer med oppskrift og adopterende organisasjon utover i adopteringsprosessens forløp. Han hevder at det

eksisterer mange spredningsstudier, det vil si undersøkelser av hvordan ideer om ”god” organisering og ledelse spres i tid og rom, men altså få adopteringsstudier. Forfatterens påstand om at vi vet lite om dette temaet gjør det desto mer spennende å gå dypere ned i i denne oppgaven for se på hva som faktisk skjer når en konkret organisasjon forsøker å adoptere en oppskrift, eller som Røvik (1998: 114) selv beskriver det:

Fra et organisasjonsteoretisk ståsted er adopteringsprosesser uhyre spennende, bl.a. fordi man gjennom å studere slike får synliggjort hvordan generelle konsepter – ofte med global utbredelse – møtes og brytes med lokale og gjerne mer spesifikke ideer, tradisjoner og rutiner.

Jeg vil i det følgende komme nærmere inn på hvordan et slikt møte mellom et generelt konsept og lokale ideer, tradisjoner og rutiner fortonet seg; møtet mellom det internasjonale kartleggingsskjemaet ASI og en behandlingsinstitusjon for rusmiddelmissbrukere, Tyrili.

4.4 En organisasjon i startgropa – de tidlige fasene i en forandringsprosess

Veien fra at en organisasjon eller nærmere bestemt enkelte av dens medlemmer begynner å ”snuse” på et prosjekt, en ny oppskrift, et nytt verktøy eller en ny arbeidsmetode og til dette nye er inkorporert i og har fått sin plass i organisasjonen, kan nok for mange fortone seg som svært lang og full av utfordringer. Metaforisk sett er nok veien mer som en lang og humpete skogsvei enn en rett motorvei der du hele tiden ser hva som ligger foran deg i terrenget, om vi skal tro Røvik (1998:115) i hans betraktninger om emnet. Han mener at det i organisasjonslitteraturen ofte legges altfor enkle definisjoner til grunn for hva det vil si for en organisasjon å adoptere et konsept. I tillegg kritiserer Røvik (1998: 146) mye av konseptlitteraturen for å gi inntrykk av at de får en ferdig utviklet pakke som er klar til bruk i det en organisasjon bestemmer seg for å innføre den. Ved å betrakte en oppskrifs reise inn i en organisasjon som bestående av to hovedfaser, prøver han å forklare nærmere hvorfor denne prosessen ofte er mer komplisert enn som så. I *motiveringsfasen* tar Røvik (1998: 117) opp spørsmål som hvorfor og hvordan organisasjoner finner interesse for en oppskrift og hva som eventuelt kan være grunner til at de velger å benytte seg av den. I

innføringsfasen har han fokus på hva som skjer med både oppskrift og organisasjon etter at det er tatt en bestemmelse på å ta i bruk dette nye arbeidsverktøyet.

Også Nyström, Sallmén og Öberg (2005) beskriver hvordan forandringer i en organisasjon kan foregå i faser. De deler som vi skal se en forandringsprosess opp i fire faser; *orienteringsfasen*, *utprøvingsfasen*, *gjennomføringsfasen* og *oppretholdelsesfasen*. Her tar de for seg utfordringer og problemer som kan oppstå i de respektive fasene. De ser det som viktig at man vet noe om hvilken beredskap både organisasjoner og personer har for forandring for å kunne påvirke hvilke strategier som bør brukes i forandringsarbeidet. Hvilke behov og forutsetninger som til enhver tid gjelder kan avhenge av hvilken fase organisasjonen eller medarbeideren befinner seg i. Nyström m.fl. (2005) har, slik jeg forstår det, i større grad fokus på den enkelte medarbeider i en organisasjon enn det Røvik har i sine betraktninger. Jeg har derfor lagt disse fasene til grunn når jeg forsøker å beskrive møtet mellom ”min” organisasjons ansatte og hva man gjerne, med Røviks (1998) ord, kan kalle en oppskrift; kartleggingsskjemaet ASI. Fasene som beskrives hos henholdsvis Nyström m.fl. og Røvik kan allikevel betraktes som delvis overlappende. I den grad de fokuserer på ulike deler av forandringsprosessen, opplever jeg begge deler som berikende for min analyse av en konkret organisasjon og dens møte med en ny arbeidsmetode eller oppskrift. Jeg vil derfor først komme nærmere inn på hva Røvik er opptatt av i henholdsvis motiverings – og innføringsfasen. Deretter beskriver jeg Nyström m.fl. sine fire faser, og jeg vil også trekke linjer mellom disse. Jeg vil sette de respektive fasene i sammenheng med funn fra min studie av Tyrili Kampen. Dette for å eksemplifisere, problematisere og kanskje bedre forstå dynamikken i en forandringsprosess i en organisasjon. Som Røvik er jeg altså opptatt av å se på hva som *faktisk* skjer i det en organisasjon adopterer en ny oppskrift. På denne måten kan man få fram unike trekk ved organisasjonen. Samtidig vil man kanskje se at ulike organisasjoner i en forandringsprosess kan møte på mange av de samme utfordringene.

4.5 Motiveringsfasen

Røvik (1998: 118-119) betegner denne fasen som den første fasen i en populær oppskrifts reise fra utsiden og inn i en organisasjon. Oppskriften må i denne fasen

passere en rekke hindringer på vei inn i organisasjonen, og det er slett ikke alle som kommer så langt. Det Røvik forsøker å belyse nærmere, er hva som kan forklare at aktørene i en organisasjon på et eller annet tidspunkt blir oppmerksomme på og frivillig motiveres til å adoptere en organisasjonsoppskrift. Han diskuterer således tre hovedtyper av forklaringer på hvorfor organisasjoner motiveres til å adoptere:

- 1) Adoptering motivert av ”ekte” organisasjonsinterne problemer
- 2) Adoptering motivert av eksternt skapte problembeskrivelser
- 3) Adoptering som uttrykk for identitetsforvaltning

Det disse tre forklaringene har til felles, er i følge Røvik at aktørene opplever at de i organisasjonen har et *problem*, og at søking og eventuelt adoptering av nye oppskrifter er motivert av dette. Med ”problem” mener han at det oppleves å være for stor avstand mellom faktisk situasjon og det som oppfattes som den ønskelige tilstand. De tre forklaringene gir imidlertid helt forskjellige svar på spørsmål om hvordan denne oppfatningen av at man har et problem oppstår, og hva problemene inneholder. Jeg vil i det følgende komme nærmere inn på hva Røvik legger i disse tre hovedforklaringene, og med bakgrunn i dette diskutere mine funn på Tyrili Kampen.

4.6 Når endring skyldes interne problemer i organisasjonen

Innenfor verktøyperspektivet finner man forestillinger om at alle organisasjoner kan rammes av objektive problemer eller ”sykdommer”. I forhold til Tyrili Kampen kan man tenke seg at eksisterende praksis i forhold til behandlingskartlegging og øvrig dokumentasjonsarbeid kunne betraktes som et slikt problem. Institusjonaliserte oppskrifter regnes innenfor verktøyperspektivet for å være gode løsninger på disse problemene. Det tenkes at det først oppstår en problemtilstand i organisasjonen, og at man deretter vil lete etter mulige løsninger. Organisasjoner motiveres sett ut fra verktøyperspektivet til å ta i bruk institusjonaliserte oppskrifter *på grunn av* at et organisasjonsinternt problem har oppstått først. Vi skal merke oss rekkefølgen i dette hendelsesforløpet sett i forhold til symbolperspektivet.

Når eksisterende arbeidsmetoder ikke ”virker”

Hva som kan defineres som problemsituasjoner eller – tilstander og som gjør at det søkes etter nye oppskrifter, kan skyldes ulike forhold. En mulig forklaring er at man ser ut fra erfaring at de for tiden benyttede løsninger ikke fungerer slik de var tenkt eller ønsket (Røvik 1998: 119). At dette var tilfelle på Tyrili Kampen kunne flere av de ansatte bekrefte:

I forhold til utviklingsplaner så har det vel alltid vært litt sånn at vi får det til i perioder, å jobbe bra med dem (utviklingsplanene, min anmerkning), og plutselig får vi det ikke til, med målsettingsjobbing, da. Det er ganske vanskelig og utfordrende å jobbe med. Så der tror jeg folk har behov for påfyll, eller noen andre verktøy, eller....der tror jeg folk er åpne, for folk kjenner litt på en sånn misnøye, at det detter igjen, da. Vi klarer å holde det oppe og varmt og jobbe aktivt med det i ukene og over en periode. Og så plutselig detter det litt en periode, og så må vi ta tak igjen – så det blir litt sånn sjauing, da.

Det denne informanten mer konkret uttrykker misnøye i forhold til, er at det arbeidet som gjøres i forhold til forskjellige typer dokumentasjonsarbeid⁸ bærer preg av ustabilitet og skippertaksmetoder. På den ene siden opplever han ikke situasjonen som helsvart, i det han gir uttrykk for at de ansatte jobber bra, aktivt, holder temaet oppe og varmt – i perioder. Han er imidlertid ikke fornøyd med det faktum at dokumentasjonsarbeidet kun fungerer i perioder, noe som må kunne tolkes som at vedkommende har et ideal som tilsier at dette arbeidet alltid, eller i hvertfall i større grad, bør være i fokus. Om dette idealet bunner i informantens tanker om hva slags behandlingstilbud den enkelte elev burde ha fått eller om det kan ha sammenheng med såkalte krav til ”faglighet” fra samarbeidsinstanser skal være usagt. Sannsynligvis vil det være elementer fra begge hold som gjør at han sett under ett ikke er fornøyd med det arbeidet som gjøres på området. Han gir også uttrykk for en opplevelse av at hans mening er identisk med det de andre ansatte mener om temaet, at de som gruppe har samme behov og opplevelse av situasjonen. Det kan sees ut fra at han snakker i vi-form; vi klarer, vi får ikke til og folk har behov for, folk kjenner misnøye og så videre,

⁸ Dokumentasjonsarbeid fungerer i denne oppgaven som en fellesbetegnelse på det skriftlige arbeidet som (egentlig) skal gjøres. Når medarbeiderne snakker om utviklingsplaner, handlingsplaner, kartlegging, målsettingsjobbing, rapportskrivning og så videre, har jeg for enkelhets skyld valgt å bruke dokumentasjonsarbeid som fellesbetegnelse på dette arbeidet.

i motsetning til å si hva han selv som enkeltperson mener. Dette kan selvfølgelig like mye som å ha en opplevelse av samstemthet i medarbeidergruppa, dreie seg om en ufarliggjøring av det å være kritisk til det arbeidet som gjøres. Alle er enige om at noe ikke fungerer, ergo må alle være med å ta ansvar for at det gjøres noe med. Å være kritisk på vegne av alle de ansatte kan oppleves som lettere enn å gå i seg selv for å finne ut hva det er en selv gjør eller ikke gjør som fører til at man ikke når helt opp til sine idealer. Uten å gå nærmere inn på om dette faktisk var tilfelle her, kan vi slå fast at denne informanten opplevde et sprik mellom sine idealer for godt dokumentasjonsarbeid og de faktiske realiteter han opplevde i arbeidshverdagen.

Ved snakk om begrepsparet ”idealer og realiteter” er det vanskelig i norsk sosiologi å komme utenom Yngvar Løchens klassiske studie fra Dikemark, *”Idealer og realiteter i et psykiatrisk sykehus”* fra 1965. Kort fortalt var en av hovedoppgavene i Løchens arbeid å se nærmere på forholdet mellom idealer, roller og realiteter for flere av gruppene som deltok i en behandlingsprosess ved et psykiatrisk sykehus. Med *idealer* mener Løchen (1965: 13-15) her behandlerens sett av oppfatninger om hvordan samspillet mellom syk og behandler bør ordnes. *Realitetene* beskriver på sin side hva de ulike gruppene i systemet faktisk gjør og hvordan samspillet mellom disse gruppene faktisk er. På samme måte kan man tenke seg at informanten ovenfor hadde et ideal om hvordan samspillet mellom han som ansatt og elevene skulle være. Samspill i denne forstand kan her mer konkret tenkes å handle om hvilken rolle medarbeideren har i forhold til eleven. Står han fram som en faglig dyktig person som på best mulig måte sørger for at elevens behandlingsbehov dekkes og følges opp? Ved å uttrykke misnøye i forhold til dette, sier medarbeideren samtidig noe om hva som er realitetene i denne relasjonen, eller i tråd med Løchen, realitetene i systemet, Tyrili betraktet som sosialt system.

Informanten nedenfor ga også uttrykk for noe som kan tolkes som et misforhold mellom idealer og realiteter:

Men jeg synes ikke det er så ofte et tema, utviklingsplaner er ikke et tema, og det er ikke noen kultur på at man snakker om de eller bruker de, på en måte, som man kunne gjort, synes jeg da. Og jeg synes at vi får gjøre det ordentlig, eller så kan vi legge det bort, tenker jeg. Det er ikke noe vits i å ha utviklingsplaner bare fordi det ser pent ut på et papir. Jeg gleder meg til å

få et nytt opplegg og at vi bruker det mer, da (...) Jeg har sagt noe om at i forhold til at jeg synes det er for lite tema, det er ikke noen kultur på at det er noen stor greie i det hele tatt, føler jeg da – og at det kanskje bør bli det. Hvis de betyr så *mye* liksom, og det står jo i alle Tyrilibøkene og, at utviklingsplaner bruker vi *masse*, og det er kjempebra og....men, ja...bob bob.

Til forskjell fra forrige informant, viser denne at hun heller ikke *periodevis* er fornøyd med den jobben som gjøres i forhold til deler av dokumentasjonsarbeidet. Hun mener noe av forklaringen på hvorfor ikke arbeidet fungerer slik det tydeligvis er ønske om, skyldes mangel på en kultur ”på huset” som åpner for at slikt arbeid er viktig. Hva som anses som det viktigste arbeidet kommer jeg blant annet inn på i kapittelet om ideologi (kapittel 6). Denne informanten opplever åpenbart at det er et misforhold mellom det organisasjonen gir inntrykk av å stå for utad, blant annet gjennom litteratur, og det arbeidet som faktisk skjer innad. På den måten kan hennes misnøye kanskje tolkes som å ligge på et annet nivå enn forrige informants innsigelser. Der han opplevde at de som medarbeidere ikke klarte å gjennomføre det de anså som godt dokumentasjonsarbeid, opplevde hun et misforhold mellom hva de som organisasjon sa at de stod for og hvordan det i praksis viste seg at de handlet. Anstrengelser og beslutninger for å få til et nærmere forhold mellom idealer og realiteter vil derfor kunne tenkes å måtte gjennomføres på henholdsvis gruppenivå (medarbeiderne må skjerpe seg) eller systemnivå (organisasjonen må gå gjennom hva de står for utad eller stå for opplæring og kompetanseøkning hos de ansatte). Så langt om idealer og realiter.

Om tilgjengelighet av nye metoder

Rett før oppstart med ASI på Tyrili Kampen, var det faktisk ingen av informantene som var helt fornøyd med de løsningene, eller mangelen på sådanne, som ble brukt i forhold til å jobbe systematisk med utviklingsplaner for elevene. Det viste seg også å være en god del misnøye med det øvrige dokumentasjonsarbeidet som ble gjort, og flere etterlyste nye og bedre metoder for å holde dette oppe på et høyere kvalitetsnivå. Slik sett kan denne misnøyen være en viktig forklaringsfaktor på at Tyrili var på søken etter en ny ”oppskrift”.

En annen mulig forklaring på at en organisasjon fatter interesse for en oppskrift, er i følge Røvik (1998: 120) at kunnskap om nye oppskrifter er tilgjengelige, og det er grunn til å tro at de fungerer bedre enn de løsningene som nå er i bruk. Her må allikevel et viktig poeng understrekes. Ovenfor har vi sett at de ansatte viste misnøye med de løsninger som allerede var i bruk. Som en følge av denne misnøyen, kunne det være sannsynlig at de ansatte søkte etter nye løsninger. At ASI ble innført som en hjelp i dokumentasjonsarbeidet viste seg allikevel å være ene og alene den sentrale ledelsens avgjørelse, og ikke de ansatte som til daglig stod overfor disse utfordringene. Det var således ikke de ansattes kunnskap om en ny oppskrift som førte til forandringene – ingen så ut til å vite noe særlig om ASI før de hadde vært på kurs og avgjørelsen om at ASI skulle innføres allerede var tatt. Som jeg skal komme tilbake til senere (kapittel 5), kunne denne mangelen på medbestemmelse tenkes å påvirke forandringssklimaet i medarbeidergruppa. Samtidig kunne imidlertid det ”ektefølte” behovet for endring i det eksisterende opplegget gjøre disse kontrastene mindre, for som en av medarbeiderne sa: ”Hadde det ikke vært for at folk følte behov for dette, tror jeg det ville blitt bråk”. Kunnskap om ASI må allikevel ha vært tilgjengelig for ledelsen i Tyrili for at de i sin tur kunne bestemme seg for å innføre verktøyet i hele organisasjonen. Det mest nærliggende for ledelsen i dette henseende kan ha vært å ”se til Sverige”, der stadig flere organisasjoner innenfor helse – og sosialfeltet har benyttet seg av ASI og oppnådd bedre resultater i sitt arbeid. Forskning på området bekrefter dette (Lyly, Skoglund, Lindberg 2002, Ekblom, Jönsson 2003).

Om omgivelser i endring og ”de nye tidene”

En tredje forklaring på søken etter nye løsninger kan i følge Røvik (1998: 120) være at det oppstår grunnleggende endringer i betingelsene for virksomheten. Han nevner som et av flere eksempler omfattende endringer i politiske rammevilkår. Det fortjener en liten kommentar i denne sammenheng. I løpet av den perioden jeg var i kontakt med Tyrili i forbindelse med denne avhandlingen, ble denne organisasjonen, i likhet med alle andre aktører innenfor rusfeltet, utsatt for tildels store endringer som kom til uttrykk gjennom to rusreformer. Det innebar blant annet statlig overtagelse av ansvaret for behandlingsinstitusjoner og innføring av pasientrettigheter for rusmiddelmisbrukere på lik linje med andre pasientgrupper og dertil hørende

pasientrettighetslov. I tillegg har alle brukere etter rusreformene rett til å få en individuell plan. Som følge av reformene ble det også strengere krav til dokumentasjon og tilbakemelding til betalende instanser og anbudskonkurranser for kjøp og salg av behandlingsplasser. Hvorvidt disse strukturendringene kan sees som en direkte forklaring på hvorfor Tyrili valgte å ”adoptere” ASI skal være usagt, men at medarbeiderne følte seg berørt av ”de nye tidene”, som mange valgte å omtale det som, kan disse sitatene beskrive:

Sånn som jeg tenker med jobbinga nå da, så synes jeg Rusreformen *tvinger* oss til å bli mer strukturerte og systematiske i jobbinga, som på mange måter, tror jeg, kan være nyttig for oss i Tyrili da. Samtidig så merker jeg at jeg ikke liker helt tanken på å bli for *bundet*, da, til et sånt type skjema (...) Men krav til skriftlighet har kommet mer og mer inn.

Til tross for at denne informanten ser at det kan være nyttig å få hjelp til å jobbe mer systematisk og strukturert, gir hun samtidig uttrykk for at det er noe hun som medarbeider føler seg *tvunget* til. Denne mangelen på frihet til å styre egne valg og handlinger kan derfor tenkes å kunne påvirke hvordan denne medarbeideren forholder seg til de nye kravene. En naturlig reaksjon på (en følelse av) tvangsbruk vil ofte være motstand. Informanten nedenfor gir imidlertid uttrykk for at Tyrili i langt større grad har mulighet – og faktisk benytter seg av den – til å påvirke utviklingen. Hennes beskrivelse av Tyrilis måte å forholde seg til nye krav på kan gi indikasjoner om en oppfattelse av organisasjonen som egenrådig. Det som passer organisasjonen, tar man med, det som ikke passer velger man å overse:

Det er der jeg tenker at Tyrili kan ikke bare følge med på utviklinga, politisk og – vi kan ikke bare følge med på det som passer Tyrili – vi må ta med hele pakka. I tillegg til å følge utviklinga og oppfylle de krava som blir stilt, så skal vi jo også gjøre alt det som Tyrili alltid har gjort før, ikke sant. Man kan ikke stille et fotballag med sju stykker, liksom.

Disse utsagnene gir i tillegg til å vise at medarbeiderne følte seg berørt av forandringer også uttrykk for en viss ambivalens. Det erkjennes at det eksisterer organisasjonsinterne behov for forandringer, og at det ikke trenger å være ytre krav eller behov, som her beskrevet, som alene kan forklare at endringer blir gjennomført. Det var ingen av medarbeiderne som så ut til mene at innføringen av ASI, så vel som andre endringer, skyldtes den ene eller andre forklaringen alene. Flere mente at noe av

grunnen til den relativt positive innstillingen til ASI handlet om et savn blant medarbeiderne etter mer framdrift i arbeidet. I så tilfelle er det lettere å se for seg at de (ytre) kravene fra aktuelle etater og instanser om bedre framdrift ville være mer forenlige med medarbeidernes behov og ønsker enn det jeg innledningsvis antok. Medarbeiderne ga nemlig også uttrykk for at de så nytteverdien til det nye hjelpemiddelet i forhold til å gjøre en bedre jobb med elevene. De mente også at bruk av ASI kunne forhindre at en del av arbeidet som de egentlig anså som viktig ble bortorganisert eller druknet i andre gjøremål. Det at medarbeiderne stadig understreket at det måtte være en balanse mellom det nye og det gamle, mellom ”kontorkultur” og ”arbeidslag” tolker jeg imidlertid som et uttrykk for at medarbeiderne ønsket å bevare mye av den strukturen og arbeidsformen de hadde hatt til nå. De ønsket følgelig ikke at det nye (deriblant ASI) i for stor grad burde få rokke ved dette. Som en av medarbeiderne sa det: ”Vi er flinke til å fornye oss vi, bare vi slipper å røre ved det gamle”.

Underveis i intervjuprosessen så jeg ofte konturene av en slags stolthetsfølelse over hva Tyrili, spesielt som organisasjon, har fått til gjennom årene. Når en av informantene ovenfor gir uttrykk for at Tyrili ikke bare kan velge å følge med på den delen av utviklingen i samfunnet som virker gunstig for organisasjonen, refererer hun på den ene siden til ytre krav – man er nødt til å følge de kravene som blir stilt til alle institusjoner av samme type. På den annen side tolker jeg det slik at denne medarbeideren indirekte refererer til organisasjonens fortid som ”rebell” i klassen, den som på tross av retningslinjer og påbud allikevel kjempet for å få gå sine egne veier. Uavhengig av hva hun mener er rett og galt, ser det ut til at denne informanten ikke finner andre muligheter enn at organisasjonen tilpasser seg kravene fra verden utenfor. Mulighetene organisasjonen nå har for å tøyne grenser og skape seg et friere handlingsrom anses som begrenset. Dette gir i sin tur indikasjoner på at det er flere forklaringer på hvorfor en organisasjon gjennomfører forandringer som er aktuelle i vårt tilfelle. Røvik (1998: 120) selv mener at ledere ofte vil begrunne en omstillingsprosess med å hevde at det er en respons på ”ekte” problemer av de typer jeg har vært inne på ovenfor. Det kan altså dreie seg om misnøye med eksisterende metoder, tilgang til nye oppskrifter man har grunn til å tro virker bedre eller endrede betingelser for virksomheten. Dette forklarer han blant annet med at det rasjonalistiske verktøybegrepets logikk, språk og resonnementer har et sterkt

legitimerende potensiale for de som skal begrunne og forsøke å bli forstått i forhold til at det brukes store ressurser på omstilling og fornying av organisasjoner.

Hva ledelsen i Tyrili i hovedsak har lagt vekt på når innføringen av ASI ble bestemt gjennomført skal jeg ikke uttale meg for mye om – det er i første omgang medarbeiderne som har vært gjenstand for min ”utspørring” og interesse. Som jeg allerede har vært inne på, så det heller ikke ut til at medarbeiderne la særlig stor vekt på hvilke begrunnelser ledelsen hadde for å innføre ASI. På spørsmål om dette var det flere som mente at det kunne handle om organisasjonsinterne behov for endring. Alle var dessuten klare over at organisasjonens ytre betingelser var i endring. Det de ansatte så ut til å være mest opptatt av, var hvor stor plass endringen ville ta i arbeidsdagen og på hvilken bekostning denne nye oppskriften skulle innføres. Dette kommer spesielt tydelig fram i kapittelet om ideologi (kapittel 6). Jeg kommer også tilbake til hvordan dette tilsynelatende uproblematisk forholdet til ledelsens bestemmelser kan forklares (kapittel 5).

4.7 Når endring skyldes eksternt skapte problembeskrivelser

I verktøyperspektivet kan man finne argumenter for at det ofte er interne, objektive problemer som driver organisasjoner til å lete etter og eventuelt adoptere nye oppskrifter som løsninger på problemene. Symbolperspektivet utfordrer denne forestillingen. Her tas det høyde for at de oppskriftene organisasjonen får tilgang til ikke bare tilbys som løsninger på problemer. Omgivelsene vil nemlig også bidra med derfinisjoner av *hva* som kan betraktes som et problem. Organisasjoner vil i følge dette perspektivet ofte kjenne seg igjen i disse definisjonene. Et tenkt eksempel av relevans her kan være et stadig større fokus på kartlegging av klienters behandlingsbehov og bruk av individuelle utviklingsplaner innenfor behandlingsverdenen. Noe av årsaken til den økte oppmerksomheten rundt både behandlingskartlegging og individuelle planer kan selvfølgelig handle om stadig økt kunnskap i forhold til hva som faktisk fungerer i behandling av rusmiddelmissbrukere. En viktig side av saken handler imidlertid om økte krav til effektivitet som følge av trangere økonomiske vilkår i denne som i andre bransjer. Krav om effektivitet, som vel kan sies å være typisk for tiden vi lever i, kan altså i seg selv tvinge fram nye løsninger. Poenget er at organisasjoner kan motiveres til å ta i bruk nye løsninger på noe som i utgangspunktet ikke har blitt oppfattet som et problem hos dem. Dette fordi

organisasjonene kan kjenne seg igjen i problembeskrivelser som for tiden er aktuelle i andre organisasjoner, eller innenfor fagfeltet generelt. Som løsninger på disse mer eller mindre reelle ”problemene”, presenteres organisasjonene for institusjonaliserte oppskrifter (Røvik 1998: 123-124). Hvilke løsninger som til enhver tid er aktuelle, eller ”på moten”, vil imidlertid kunne variere. Dette til tross for at problemene, sett i et langtidsperspektiv, kan være akkurat de samme. Derav navnet tidstypiske løsninger.

Om Tyrili ble ”eksponert” for ASI som en tidstypisk oppskrift bør nok problematiseres noe. Visst har forskning fra lignende organisasjoner i Sverige kunnet vise til gode resultater de seneste årene, og visst har interessen for ASI som kartleggingsverktøy og arbeidsredskap økt. ASI ble blant annet brukt i den omfattende Kost/Nytte –undersøkelsen⁹ (Melberg, Lauritzen og Ravndal 2003). Flere aktører innenfor helse – og sosialfeltet har også vist sin interesse. Slik sett kan man selvfølgelig tolke dette dithen at Tyrili har blitt ”fanget av en bølge” og valgt en løsning eller en problemdefinisjon deretter. Det bør imidlertid sies at ASI er et verktøy som slett ikke er av nyere dato. ASI ble i sin opprinnelige form for første gang brukt i USA på 70 – tallet i arbeidet med hjemvendte veteraner fra Vietnamkrigen, og brukes i dag på alle kontinenter. I den grad ASI er tidstypisk må man vel da kunne si at det har vart lenge! Det ser ut til at stadig flere benytter seg av denne ”oppskriften”, men såvidt meg bekjent er det i Norge foreløpig kun Tyrilis forskningsavdeling i samarbeid med SIRUS som holder opplæringskurs om bruk av ASI. Dette begynte de med etter at verktøyet var innført i alle Tyrilis enheter.

I symbolperspektivet ser det altså ut til at både problemer og løsninger kommer samtidig inn i organisasjonen, eller som Røvik (1998: 125) sier det, i en ”pakke”. Her skiller det seg ut fra verktøyperspektivet, der man går ut fra at det først oppstår et problem, og at man deretter søker en løsning. I første omgang er det lettest, ut fra den kunnskap mine informanter har gitt meg om emnet, å plassere Tyrili i boksen for de som har blitt motivert til å adoptere en oppskrift på grunn av ”ekte” organisasjonsinterne problemer, og dermed holder seg til verktøyperspektivet. Som jeg allerede har vært inne på, var det ingen av medarbeiderne som var helt tilfredse med det (manglende) systemet de hadde for kartlegging av elevenes

⁹ Gjennomført av SIRUS, Statens institutt for rusmiddelforskning.

behandlingsbehov, bruk av utviklingsplaner og øvrig dokumentasjonsarbeide. I arbeid av og med mennesker er bildet allikevel sjelden svart – hvitt. Røvik har tatt høyde for dette når han presenterer sin tredje forklaring; en egenutviklet teori om adoptering som uttrykk for organisatorisk identitetsforvaltning.

4.8 Endring som uttrykk for identitetsforvaltning

I tillegg til å slå fast at organisasjoner kan ta i bruk nye metoder eller oppskrifter som følge av interne eller eksterne problemer, lanserer Røvik (1998: 132) en egen teori om organisatorisk identitetsforvaltning. Hovedideen bak denne teorien er at en organisasjon kan motiveres til å adoptere fordi dens *identitet* oppleves som problematisk. Innføring og bruk av de ”riktige” oppskriftene kan gi signaler om hvem eller hva organisasjonen eller dens aktører ønsker å ligne på eller identifisere seg med. Det kan også være uttrykk for hvem eller hva man *ikke* ønsker å identifisere seg med. Hovedutfordringene med tanke på hvordan en organisasjon forvalter sin identitet vil derfor enten være ”at man oppfatter seg å være for ulik dem man ønsker å ligne på, og/eller at man er for lik dem man vil være forskjellige fra” (1998:139). Røvik mener derfor det er nærliggende å benytte seg av følgende to strategier i identitetsforvaltningen; *imitering* og *differensiering*. Imitering går i korthet ut på at man ved å innføre oppskrifter som brukes av organisasjonens forbilder, håper på å redusere avstanden til dem eller det man identifiserer seg med. Differensiering er en betegnelse på innføring av tiltak som har som mål å sette grenser mot og øke avstanden til andre organisasjoner og ideer. Imitering og differensiering i denne forstand kan både hver for seg og sammen forklare hvorfor en organisasjon velger å adoptere en oppskrift.

I hvilken grad kan man si at Tyrilis valg om å ta i bruk ASI handler om imitering eller differensiering? I første omgang er det ingen av disse strategiene som slår meg som aktuelle i Tyrilis tilfelle. På den annen side inneholder begge elementer som heller ikke bør overses når man forsøker å få en forståelse av nevnte adopsjonsprosess. Under og etter at intervjurundene var gjennomført, var det vanskelig for meg å få øye på noen klare forbilder i form av andre ideer eller organisasjoner blant medarbeiderne på Tyrili. Derimot ga mange av de ansatte stadig uttrykk for en stolthet og en tro på

sin egen identitet – som medarbeider tilhørende en organisasjon, og som organisasjon utad:

Jeg føler at mange av de ansatte identifiserer seg med Tyrili. *Veldig*. Selv om en tenker at ting kunne vært gjort sånn og sånn eller har visse bekymringer om åssen det kan bli eller....Men jeg tror *virkelig* at folk identifiserer seg med Tyrili, ja.

Denne informanten åpner for at medarbeiderne kan stille spørsmål til det bestående uten at man av den grunn identifiserer seg noe mindre med organisasjonen ”sin”. Her kan man tenke seg (arbeids)identitet som noe medarbeiderne har eller ikke har i forhold til å være ansatt i Tyrili. Som jeg har vært inne på tidligere, kan samme fenomen ofte forstås på flere nivåer, og informanten i sitatet nedenfor tolker spørsmålet om identitet og identifisering slik:

Jeg tror Tyrili har en identitet i høy grad, og at man har en mulighet til å påvirke, det tror jeg også. Og det går på historie. Mange kjenner Tyrili, og har hørt om det, kanskje i større grad enn andre som ikke er så store. Det har jo noe med hvordan man har klart å henge med i tiden. Tyrili har jo utvikla seg noe enormt de siste ti åra, så faktisk er det kjempebra at man fortsatt er med.

Her snakkes det altså om identitet som noe en *organisasjon* har i forhold til andre organisasjoner, og ikke, som i forrige sitat, noe *medarbeideren* er i besittelse av. Om en organisasjon har en sterk og tydelig identitet, vil slik jeg ser det avhenge av de ansattes tilknytning til den. Det er vanskelig å se for seg at en organisasjon kan opprettholde en sterk identitet hvis dens ansatte ikke, i hvertfall et stykke på vei, sympatiserer med eller deler de sentrale grunntanker organisasjonen er tuftet på. Når medarbeideren ovenfor forstår spørsmål om identitet som å handle om *organisasjonens* identitet, kan man i tråd med dette resonnementet derfor tenke seg at han forutsetter at de ansattes identitetstilknytning er ”på plass”.

Om det ikke kommer så tydelig fram at man ønsker å ligne eller å skille seg ut fra andre spesifikke organisasjoner eller ideer, mener Røvik (1998: 134) at en organisasjons identitet også vil vise seg i organisasjonsmedlemmenes mer eller mindre felles oppfatninger om hvem man er som organisasjon. Og ikke minst, hvilke type organisasjon man ønsker å være og bli oppfattet som. Ut fra sitatene ovenfor kan

man få inntrykk av at flere av medarbeiderne opplevde en sterk identitetstilknytning både mellom seg selv og organisasjonen, og som medlemmer av organisasjonen i forhold til verden utenfor. Hvem man som organisasjon ønsket å være var et tema som i aller høyeste grad viste seg å oppta medarbeiderne ved Tyrili. Jeg vil i større grad komme tilbake til dette i kapittelet om ideologi (kapittel 6), da det kanskje spesielt var ideologien som medarbeiderne knyttet både sin egen og organisasjonens identitet til.

At identitet kan kobles både til opplevelse av likhet eller ulikhet med andre organisasjoner, er kanskje lettere gjenkjennbart i Tyrilis tidligere historie. Ved inngangen til 80 – tallet, representerte Tyrili etter eksempel fra Valstad – og Hasselakollektivene i Sverige (merk: likhet) noe nytt og annerledes (ulikhet) enn hva som fantes av behandling for rusmisbrukere i Norge. Ikke minst handlet forskjellene om holdninger til bruk av tvang i behandlingsarbeidet¹⁰. På spørsmål om hvorvidt medarbeiderne ved Tyrili syntes at deres organisasjon skilte seg fra andre organisasjoner som jobber med lignende målgrupper i dag, var svarene langt fra så klare som en vil kunne tenke seg at de hadde vært i en tidligere fase av historien:

Det har jeg alltid trodd, at Tyrili ønsker å være, eller har en tro på at de er så veldig mye *gærnere* eller mer annerledes enn andre. Det har jeg aldri trodd at dem er.

Denne informanten markerer et klart skille mellom det hun mener er organisasjonens syn på seg selv og hennes oppfatning av hva og hvordan organisasjonen er. Det kan i sin tur forstås som at hun ønsker å markere avstand fra det bildet organisasjonen gir av seg selv utad, og altså hvilken identitet den gir inntrykk av å ha. Det trenger imidlertid ikke å bety at denne medarbeideren ikke identifiserer seg med organisasjonen. Den vil i kraft av å ikke være en levende organisme i seg selv alltid være avhengig av – og et resultat av sine medlemmer. Hver enkelt medarbeider vil derfor kunne sies å inneha en viktig rolle i forhold til det bildet som skapes av

¹⁰ Da Tyrili ble opprettet i 1980, havnet organisasjonen midt i en opphetet debatt rundt bruk av tvang i behandlingsarbeidet. Tyrili har siden starten vært åpne for bruk av tvang, og tar i dag i mot tvangsplasseringer etter Lov om barneverntjenester og Lov om sosiale tjenester. Fra Tyrilis ståsted hevdes det at det ikke er tvangen som er det viktigste, men innholdet i den, og altså hvordan tvangen gir seg utslag i praksis. Tvang på Tyrili handler ikke om låste dører. Mer om Tyrilis syn på tvang kan leses i Høigård 1981, Stensrud 1985, Tjersland, Jansen og Engen 1998).

organisasjonen utad. En annen medarbeider uttaler seg om temaet på en litt mindre bastant måte:

Jeg tror det at mange tenker at vi begynner å bli veldig mye likere andre enn vi har vært før. Samtidig så tror jeg at det som nettopp skiller oss ut er at vi er såpass genuine i ideologien. At den er såpass viktig. Det styrer mye av beslutninger vi tar og løsninger vi velger og sanne ting. Men vi er nok ikke så annerledes enn andre steder sånn rent organisatorisk, sånn det er blitt. Det er mer åssen vi ser på folk og møter folk og løser ting for folk. (...) Andre steder har helt klart mye positivt ved seg. Det er ikke bare Tyrili som klarer å rehabilitere narkomane. Jeg tror det var større skille før. Jeg synes vi begynner å bli mer og mer like nå.

Dette utsagnet kan tolkes som uttrykk for at det har skjedd en forandring hva gjelder grunnlaget for Tyrilis identitetsforståelse; man var en gang i tiden en annerledes organisasjon, men forskjellene har minket. I denne forbindelse kan det være interessant å spørre seg om hva disse forskjellene har handlet om – og eventuelt fortsatt handler om. Hva legger informantene i å være annerledes? Og hva er å være ”gørnere”? Handler det om at man tøyser grenser i forhold til lovverk? Har høyere arbeidsinnsats? Benytter seg av alternative behandlingsmetoder? Eller handler det om, slik informanten nederst gir uttrykk for, annerledeshet i forhold til menneskesyn, og altså hvordan man ”ser på folk”? Etter hennes syn er det nettopp ideologien som gjør at Tyrili skiller seg ut fra andre organisasjoner. Hun trekker sågar skillelinjer mellom organisatorisk og ideologisk likhet med andre organisasjoner. Hvis en forandring på størrelse med innføringen av ASI oppleves å være av organisatorisk art, kan man dermed tenke seg at de ansatte i Tyrili ikke ser på det som noe annet enn en del av en ”pakke” eller endringer i tiden som man uansett må forholde seg til. På den annen side kan man tenke seg at innføringen av ASI kan oppleves som en trussel mot at de som medarbeidere kan fortsette å jobbe i tråd med en ideologi som holdes høyt. En slik forestilling kan igjen tenkes å føre til større motstand mot endringer. I det ideologien føles truet, kan man også se for seg at organisasjonen og dens medarbeideres identitet gjør det samme. Ingen medarbeidere gir allikevel direkte uttrykk for at deres organisasjon er noe *bedre* enn andre organisasjoner selv om de ønsker å holde på det de opplever som annerledes ved sin organisasjon.

Som jeg har vært inne på tidligere (kapittel 4), kan det være ting som tyder på at Tyrili valgte å adoptere ASI som svar på både indre, opplevde behov og ytre krav ”....som i

hvertfall kommer til å komme før eller senere, vi kan like gjerne være i forkant”, som en av de ansatte sa det. Innføringen av ASI kom som et resultat av Tyrilis ledelses bestemmelser, og var et frivillig tiltak sett fra deres side (ikke medarbeidernes). Argumenter som blant annet handler om flat struktur når det gjelder beslutningstaking og ansvar tar allikevel ikke helt brodden fra det faktum at en bestemmelse som tas av andre enn de som får føle konsekvensene, vil kunne føre til en viss motstand. Jeg har ikke på det nåværende tidspunkt anledning til å gå dypt ned i en slik diskusjon. Jeg vil allikevel nevne at spørsmål som handlet om motstand, eller rettere, en diskusjon som i større grad ville befinne seg langs dimensjonen makt – avmakt, opprinnelig var tiltenkt en større plass i denne oppgaven. Når så ikke ble tilfelle, skyldes det flere årsaker. Den mest opplagte handler om tids- og plassmessige ressurser. En annen årsak er at spørsmål om blant annet medbestemmelse og maktbruk så ut til å oppta medarbeiderne på Tyrili Kampen i liten, og langt mindre enn forventet, grad. Selv om spørsmål av denne typen ikke umiddelbart var synlige for meg som forsker, ser jeg allikevel ikke bort fra at temaet på et eller annet nivå ville ha vært interessant å diskutere. Det er min påstand at maktbruk kan være usynlig såvel som synlig, ubevisst så vel som bevisst. Om de ansatte var klar over maktens forskjellige uttrykk, og allikevel ikke opplevde maktbruk som noe ”problem,” ville et slikt funn i seg selv være interessant å gå videre med. Ikke minst pirrer det nysgjerrigheten for hvorfor dimensjonen makt – avmakt (tilsynelatende) *ikke* er av betydning for de ansatte. Så mye om det i denne omgang, og tilbake til spørsmål som mer direkte handler om identitet.

Identitetsutvikling

Det at Tyrili gjorde en bestemmelse om å innføre ASI kan også tenkes å være et uttrykk for noe Røvik (1998: 142) kaller *identitetsutvikling*. Identitetsutvikling handler om en organisasjons selvforståelse. I følge Røvik vil en organisasjons selvforståelse i form av hvem man er og vil være som organisasjon utvikles parallelt med, og som følge av, at man forholder seg til andre organisasjoner og aktører. Uten at Tyrili nødvendigvis vil ønske å markere likhet med eller avstand til andre organisasjoner slik Røvik beskriver det, er allikevel spørsmålet om identitet viktig i en organisasjon med sterke ideologiske røtter. Heller enn å stille spørsmål til hvem de ville *ligne*, opplevde jeg at flere av Tyrilis medarbeidere stilte spørsmål til hvem de

som organisasjon ville *være*. Dette kan også sees i sammenheng med nåtidens modernitetsideal om å ”være seg selv” heller en etterligning av andre. Innføringen av et nytt konsept ville derfor kunne gi opphav til sterke følelser og ambivalens uavhengig av om medarbeiderne innså at organisasjonen deres hadde behov for ”forbedringer” eller ikke. Som en av informantene sa det:

Mister vi oss selv nå, eller er det riktig at vi er med på disse forandringene? Blir vi noe annet?
Hva er det vi blir nå?

Hvor stor plass disse følelsene, tankene og ambivalensen rundt fenomenet endring/ ikke endring får i en medarbeidergruppe, vil i sin tur kunne tenkes å påvirke det faktiske resultatet av selve forandringsprosessen, som i vårt tilfelle innføringen av ASI. Nærmere beskrivelser av hvordan denne prosessen utviklet seg kommer jeg tilbake til ved hjelp av Nyström, Sallmén og Öbergs (2005) fire delte fasetenkning. Først vil jeg imidlertid se nærmere på det Røvik omtaler som innføringsfasen, altså hva som skjer med både oppskrift og organisasjon etter at bestemmelsen om å adoptere er tatt.

4.9 Innføringsfasen

Før et konsept kan sies å være adoptert av en organisasjon, må det i følge Røvik (1998: 145) være *tatt i bruk* – å bestemme seg for adoptere konseptet er ikke nok i seg selv. Han kaller derfor denne perioden i en adopsjonsprosess for innføringsfasen. Med dette mener han perioden fra en organisasjon har bestemt seg for å prøve ut et konsept og til konseptet har nedfelt seg i noen rutiniserte aktiviteter i virksomheten. Forfatteren betegner innføringsfasen som særskilt spennende og kritisk fordi det skjer mye med en oppskrift eller et konsept i denne fasen. Ikke minst vil man nå vil se hvordan det han kaller globale impulser i form av populære og utbredte konsepter møtes og utfordres av lokale tradisjoner, rutiner og innsikter. Hvilke utfordringer disse lokale forholdene kan by på vil variere fra organisasjon til organisasjon, og som jeg tidligere har vært inne på, eksisterer det lite empirisk forskning om akkurat dette temaet. Mitt synspunkt er at uansett hvordan disse lokale forholdene - eller si forutsetningene - ser ut, vil de ha betydning for resultatet av en aktuell forandringsprosess. For å ”lykkes” med en slik prosess mener jeg derfor er nødvendig

å ha en best mulig forståelse av hvordan disse lokale forholdene fortøner seg og hva de innebærer. Som jeg allerede har vært inne på flere ganger, så det i Tyrilis tilfelle ut til at ideologien var et slikt lokalt forhold som ikke kunne overses. Selv om denne ideologien til tider kunne virke som en slags ”overbygning” (i Marx’ forstand) over alt annet som skjedde i organisasjonen, bør det også tas høyde for andre viktige faktorer som kan ha hatt betydning for den aktuelle forandringsprosessen. Jeg kommer inn på flere av disse i kapittelet om ideologiens rolle (kapittel 6).

4.10 Når nye konsepter skal tas i bruk

Før Røvik (1998: 146-149) presenter sine egne teorier om hva som skjer med moderne konsepter i en innføringsfase, nevner han tre hovedantakelser om temaet fra annen (organisasjons)litteratur. Den første omtaler han som *rask tilkøpling*, altså at en oppskrift ofte vil være standardisert og tilpasset alle slags organisasjoner. Derfor vil den også ganske raskt og uproblematisk kunne innføres og brukes i de fleste organisasjoner. Uten at jeg skal gå lenger inn i dette perspektivet, høres det for meg ut å være et relativt naivt og unyansert bilde av en langt mer kompleks organisasjonsvirkelighet.

Den andre hovedantakelsen, *frastøting*, går i korthet ut på at organisasjoner er ”komplekse, verdibærende og integrerte institusjoner som er generelt motstandsdyktige overfor forsøk på raske og omfattende endringer” (ibid.). ”Populære” konsepter beskyldes innenfor dette perspektivet for å være for enkle til at de kan være til nytte i møtet med langt mer komplekse problemer som må håndteres innenfor organisasjonen. Dessuten kan det være at konsepter som er skapt av aktører utenfor en organisasjon vil virke støtende mot normer og verdier i organisasjonene, og dermed oppfattes som noe fremmed som vil bli forsøkt støtt bort. Dette er i tråd med mine tidlige antagelser om hvordan møtet mellom Tyrili og ASI kunne komme til å bli. Bakgrunnen for disse antagelsene er mye knyttet til organisasjonens ideologiske forankring. Kort fortalt hadde jeg noen tanker om at det blant annet kunne være et motsetningsforhold mellom ASI – intervjuenes strukturerte form og Tyriliideologiens mer åpne karakter. En grunntanke om at alle skal behandles forskjellig ut fra hvilke behov de har, *kan* tenkes å stå i motsetning til å bruke et verktøy eller en metode som skal gjelde for alle.

Dette leder oss over til den tredje hovedantakelsen som Røvik skisserer, *frikopling*. Det kan komme til uttrykk ved at en organisasjon adopterer en oppskrift som følge av press fra institusjonelle omgivelser om å bli mer effektive og fremstå som en moderne organisasjon. Dette *på tross av* at konseptet som innføres oppleves som enten for enkelt eller som å gå på tvers av organisasjonens grunnleggende normer og verdier. Dette kan imidlertid få den konsekvens at en organisasjon adopterer et nytt konsept, men ikke bruker det i nevneverdig grad i den daglige praksis. Konseptet *frikobles* slik at det iallefall ikke kan sies å ha styrende virkning på sentrale aktiviteter i organisasjonen.

Med tanke på at Tyrili selv tok bestemmelsen om å innføre ASI, skulle man heller ikke i utgangspunktet tro at dette ville være en relevant tolkning av hva som faktisk foregikk i denne konkrete endringsprosessen. Det blir allikevel her viktig å skille mellom faktisk og opplevd press. En ting er om Tyrili i all hovedsak valgte å innføre ASI som følge av et opplevd press for å kunne fortsette å hevde seg som en moderne behandlingsorganisasjon i kampen om (og for!) de rusmisbrukende hjelpetrengende. I så tilfelle kan det også tenkes at de ansatte ville ha en mer negativ innstilling og dermed føle større avstand til konseptet enn hvis de mente at bakgrunnen for å innføre det handlet om mer internt opplevde behov for forandring. I forlengelsen av dette kan man også tenke seg at ASI ville bli et verktøy man offisielt sett brukte for å skape et bilde av Tyrili som en moderne organisasjon, men at bruken av verktøyet i praksis ville være vanskeligere å få øye på. Eksempelvis kunne det tenkes at de ansatte fylte ut ASI – skjemaet for å kunne si at det var gjort. Deretter ville de legge det i en skuff slik at den praktiske betydningen for hva ASI var tiltenkt å være, et hjelpemiddel for økt treffsikkerhet i behandlingsarbeidet med elevene, ville bli heller liten. Mitt inntrykk etter å ha snakket med medarbeiderne på Tyrili Kampen er imidlertid at bildet er mer nyansert enn dette. Det kommer jeg tilbake til når jeg beskriver og diskuterer innholdet i Nyström, Sallmén og Öbergs (2005) faser i en forandringsprosess. Foreløpig nevner jeg bare kort at de fleste – ikke alle – av medarbeiderne jeg intervjuet, mente at de brukte ASI slik det etter intensjonene var ment å brukes. Ingen mente allikevel at organisasjonen var helt der den skulle være i forhold til å få utnyttet verktøyets potensiale. Slik jeg forstår det handlet det mer om strukturelle faktorer som blant annet sterkt tids – og arbeidspress enn at det var motvilje mot selve verktøyet som stod i veien for en mer vellykket innføringsprosess.

4.11 Virusteorien og oversettelsesteorien

Interne problemer i organisasjonen, eksterne problembeskrivelser og spørsmål om identitetsforvaltning kan alle være med på belyse hva som skjer med konsept og organisasjon i en adopteringsprosess. Røvik (1998: 149) ser imidlertid ut til å mene at ingen av de tre ovenfornevnte fenomener gir fullgode forklaringer på disse spørsmålene. Som en hjelp til å nyansere bildet av en adopteringsprosess ytterligere, presenterer han derfor to egenutviklete teorier; *virusteorien* og *oversettelsesteorien*. Virusteorien går i korthet ut på at avstanden mellom språk og praksis kan være en midlertidig heller enn permanent tilstand. Begrep og uttrykksmåter som har dukket opp i kjølvannet av et nytt konsept kan ofte spre seg langsomt, som et ”virus”, og på den måten prege aktiviteter i organisasjonen. Det at medarbeiderne på Tyrili ikke var helt fornøyde med hvorvidt bruken av ASI hadde fått rotfeste i deres organisasjon *kan* derfor også være et uttrykk for at det hadde gått for kort tid fra ASI ble innført og til jeg snakket med dem igjen etter et drøyt år. Slik sett kunne det være prosesser i organisasjonen, ikke minst språklige, som var ”på gang” uten at medarbeiderne nødvendigvis kunne se at det var det som skjedde. I følge Røvik (1998: 150) vil man etterhvert kunne begynne å bruke nye ord og vendinger som man forstår og fortolker det daglige arbeidet i lys av. Eksempelvis kan man i forhold til Tyrili tenke seg at en større oppmerksomhet rundt kartlegging og behandlingsplanlegging i det daglige arbeidet har sine røtter i innføringen av ASI. Det gjelder også i de tilfellene hvor medarbeiderne ikke synes at bruken av ASI fungerte spesielt godt. For å bruke Røviks virusmetafor; ”inkubasjonsperioden” kan være lang fra en oppskrift presenteres i en organisasjon og til den gjenkjennes i nye aktivitetsmønstre. En av medarbeiderne kom inn på dette:

Det jeg tror den (ASI, min anmerkning) kan hjelpe til med, er å finne ut hva en skal ta tak i først og sist, og så tar en tak i det første, og så tror jeg det andre bare glir litt av seg selv. Vi har ikke hatt det lenge nok enda, tror jeg.

Dette utsagnet kan forstås som at ”alt kommer til å ordne seg” bare organisasjonen får litt mer tid på seg. Det er kanskje ikke konseptet som ikke fungerer, ”inkubasjonstiden” har bare ikke vart lenge nok. Flere av informantene gir også uttrykk for at ”ASIn” har blitt et begrep på huset, og at det er noe både elever og medarbeidere er opptatte av. Hadde jeg kommet tilbake om enda ett år eller senere,

kunne det altså tenkes at jeg ville funnet en oppskrift eller et konsept som var ytterligere integrert i organisasjonen og arbeidet som gjøres der. På den annen side, hvis denne "viruseffekten" uteblir, vil man også kunne tenke seg at medarbeiderne gradvis vil fjerne seg fra ASI som arbeidsmetode ettersom tiden går, spesielt om den ikke oppleves som til særlig hjelp. Så sier også de aller fleste av medarbeiderne at tidligere bestrebelser på å få orden på det som med en fellesbetegnelse omtales som "papirarbeidet" har lett for å "falle", "havne i skuffen" eller "koke bort". Tid i seg selv trenger altså ikke å være nok for en vellykket innføringsprosess – det kan også fungere motsatt. Nils Lenes (2005:66) er inne på dette i sin avhandling om møtet mellom en kvalitetsoppskrift og en kommunal pleie – og omsorgsenhet. Fire år etter innføringen av en slik oppskrift, fant han at det var mindre aktivitet i forhold til kvalitetsutvikling enn ved oppstart. Kvalitet var imidlertid fortsatt et tema, og sånn sett kan det argumentes for at prosjektet allikevel ikke var mislykket ut fra en målsetting om å høyne kvalitetsnivået på arbeidet i enheten. På samme måte kan man tenke seg at arbeidet med å innføre ASI ikke nødvendigvis vil være mislykket *selv om* det skulle vise seg at det ikke brukes slik det opprinnelig var tenkt.

Spørsmålet om hvordan en organisasjonsoppskrift brukes, fører oss videre til Røviks (1998: 151-152) *oversettelsesteori*. Et hovedresonnement her er at konsepter eller oppskrifter så og si alltid vil oversettes og omformes når og fordi de spres inn i nye organisasjoner. De blir bearbeidet og justert og ikke nødvendigvis tatt inn i sin helhet. Disse oversettelsene kan foregå på forskjellige måter som jeg ikke vil komme nærmere inn på her. Et viktig poeng er imidlertid at disse oversettelsene i seg selv kan være med på å motvirke det organisasjonsforskere ser på som økt strukturell isomorfi, nemlig at organisasjonsformer blir stadig mer like hverandre (Røvik 1998: 169). Som jeg allerede har vært inne på, var det flere av medarbeiderne som mente at Tyrili var på god vei i denne retningen, selv om de fleste så ut til å mene at organisasjonen fortsatt hadde noe særegent ved seg. Poenget er at i det en oppskrift tolkes og justeres for en organisasjons bruk vil lokale varianter, bevisst eller ubevisst, kunne oppstå. Det at mange organisasjoner adopterer den samme oppskriften trenger derfor slett ikke å bety at de blir mer like hverandre. I forhold til ASI vil kanskje enkelte områder i skjemaet framstå som mer relevante for noen organisasjoner – eller land, for den sakens skyld, enn andre. En av informantene ga uttrykk for at den såkalte kriminalitetsdelen virket litt for "internasjonal", en annen for at ASI så ut til å være

mest rettet mot menn. Dette kan virke forståelig ut fra kunnskap om at ASI har sin opprinnelse i USA, og at målgruppen på det aktuelle tidspunktet var menn. Det er vanskelig å tenke seg at et konsept på størrelse med ASI som er spredd ut over hele verden ikke skulle ha gjennomgått noen justeringer og endringer underveis. Så lenge hver enkelt organisasjon har klart for seg hva de ønsker å bruke ASI til, trenger det altså heller ikke være noen ulempe. Som forsker skal man imidlertid være klar over hva man gjør i det man ønsker å utføre sammenlignende studier med andre organisasjoner (og nasjoner) som benytter seg av samme metode. I det praksis for bruk av ASI inntar *for* ulike former, må man ta høyde for at sammenligninger mellom forskjellige brukergrupper kan medføre uriktige, eller i beste fall unøyaktige slutninger. At ASI - intervjuet fremstår som standardisert skal imidlertid kunne motvirke slike forhold. Så langt om det.

4.12 Avslutning

Til nå har jeg ved hjelp av Røviks (1998) begreper sett på forhold som kan forklare det at en organisasjon velger å adoptere en oppskrift, en ny arbeidsmetode, et nytt konsept eller lignende. Innenfor det Røvik omtaler som *motiveringsfasen*, har jeg diskutert hvordan endring kan være en konsekvens av interne problemer i en organisasjon. Endring kan også være en følge av at problemer defineres av organisasjonens ytre, institusjonelle omgivelser. Videre har jeg diskutert hvordan en forandringsprosess kan være et uttrykk for måten en organisasjons forvalter sin identitet på. Motiveringsfasen er, slik Røvik (1998: 118) beskriver den, den første fasen av en oppskrifts reise fra utsiden og inn i en organisasjon. *Innføringsfasen* betegner i følge Røvik (1998: 145) perioden fra en organisasjon bestemmer seg for å prøve ut et konsept og fram til konseptet er nedfelt i nye rutiner i virksomheten. Han er opptatt av *hva* som skjer med et *konsept* i innføringsfasen, og jeg presenterer i lys av forfatterens begreper noen antagelser om dette. I denne forbindelse presenteres også Røviks virus – og oversettelsesteorier. Når jeg benytter Røviks begreper og teorier i denne analysen, er det for å få en bedre forståelse av en bestemt forandringsprosess i en spesifikk organisasjon; innføringen av ASI på Tyrili Kampen.

Slik jeg ser det, vil en organisasjon være mer enn bare en organisasjon. En organisasjon vil stort sett alltid bestå av flere tenkende og handlende aktører, og er

ikke en handlende enhet i seg selv. Så langt opplever jeg imidlertid at i den grad det hos Røvik (1998) har vært snakk om aktører i en organisasjon, har det vært mest om aktørene som en mer eller mindre samlet gruppe. Når jeg nå velger å se nærmere på Nyström, Sallmén og Öbergs (2005) forståelse av en forandringsprosess, er det ikke minst fordi jeg opplever at deres fokus i større grad enn hos Røvik kan sies å være på individnivå. Med det mener jeg at de ser ut til å ta for seg individuelle forskjeller blant aktørene innenfor den samme organisasjonen, *på tross av* at disse aktørene stilles overfor de samme problemer eller betingelser. I min studie av innføringsprosessen med ASI på Tyrili Kampen var det nettopp de ansattes tanker og meninger jeg var ute etter for å bedre kunne forstå den dynamikken som forekommer når en organisasjon utsettes for forandring.

5 DE ANSATTES FORHOLD TIL FORANDRING

5.1 Innledning

I forrige kapittel rettet jeg oppmerksomheten mot ulike forklaringer på at en organisasjon søker forandring. Nærmere bestemt var det snakk om forandring i form av å ta i bruk ferdige organisasjonsoppskrifter. Tyrili valgte å innføre ASI som ”oppskrift” for å bedre den delen av arbeidet som handlet om kartlegging av elevenes behandlingsbehov. Når jeg nå i hovedsak velger å benytte meg av teoretiske bidrag fra Nyström m.fl. (2005), er det av flere årsaker. Røvik (1998) har så langt vært nyttig for å få en bedre forståelse av hvorfor nye konsepter eller oppskrifter kan få innpass i organisasjoner. Det Røvik sier om den såkalte *innføringsfasen*, kan sies å være i hvertfall delvis overlappende med Nyström m.fl.s (2005) faser i en forandringsprosess; *orienteringsfasen*, *utprøvingsfasen*, *gjennomføringsfasen* og *opprettholdelsesfasen*. Røvik tar nemlig i innføringsfasen for seg hva som kan skje med konsept og til en viss grad organisasjon *etter* at konseptet er innført. Min opplevelse er allikevel at Nyström m.fl. bringer meg lenger inn i en forståelse av de *ansattes* rolle i en forandringsprosess som her beskrevet. På forhånd hadde jeg gjort meg noen tanker om at de ansatte kunne spille en avgjørende rolle for hvordan en forandringsprosess ble seende ut. Jeg var i den forbindelse interessert i den enkelte ansattes opplevelser og meninger om forskjellige temaer, og ikke bare de ansatte som en homogen gruppe. Nyström m.fl.s (2005) bok ”*Beslut på bättre grunder*” er basert på problemer og utfordringer i forbindelse med bruk av ASI, og viste seg i så måte å være relevant i mitt arbeid med denne oppgaven. Med det utgangspunktet går jeg nå videre for å forsøke å forstå utviklingen – og utfordringene de ansatte måtte gjennom da ASI ble innført på Tyrili Kampen.

5.2 Forandring i faser på Tyrili Kampen

I følge Nyström m.fl. (2005: 61-62) har både personer og organisasjoner ulik beredskap for forandring, og det er viktig å kjenne til dette fordi det kommer til å påvirke hvilke strategier som bør benyttes i forandringsarbeidet. Personene eller organisasjonene har ulike behov alt etter hvilken *fase* de befinner seg i i forandringsprosessen, og i følge forfatterne bør blant annet informasjon, støtte og

aktiviteter så langt det er mulig tilpasses disse ulike behovene og forutsetningene. Nyström m.fl. tenker at de aktuelle personene eller organisasjonene kan befinne seg ulike faser i en forandringsprosess, og skiller mellom *orienteringsfasen*, *utprøvingsfasen*, *gjennomføringsfasen* og *opprettholdelsesfasen*. Forfatterne diskuterer hva det kan innebære for innføringen av ASI - intervjuene at en organisasjon eller dens ansatte er i ulike faser. Jeg vil i det følgende se nærmere på innholdet i disse fasene. Underveis vil jeg trekke linjer til Tyrili og komme med betraktninger rundt hvilke faser Tyrili Kampen og spesielt den enkelte ansatte befant seg i, henholdsvis ved oppstart og ett år etter innføringen av ASI. I den forbindelse vil jeg se på om det er noe som kan bidra til å forklare om og hvorfor denne endringsprosessen viste seg å bli mer eller mindre ”vellykket.”

Nyström m.fl. kommer inn på mange ulike forhold av betydning for en forandringsprosess i beskrivelsen av de fire fasene. Det ville i denne oppgaven bli for omfattende å skulle gå inn på hvert enkelt av disse forholdene for å se dem i relasjon til Tyrilis forandringsprosess. Jeg har derfor valgt å konsentrere meg om noen hovedtemaer. Disse temaene er til en viss grad valgt ut på grunnlag av egne interesseområder. Først og fremst er de imidlertid uttrykk for hva medarbeiderne selv så ut til å være mest opptatt av under forandringsprosessen i deres organisasjon.

5.3 Orienteringsfasen på Kampen

I orienteringsfasen er det i følge Nyström m.fl. (2005: 62) vanlig at medarbeiderne føler både usikkerhet og ambivalens. Det ble tydelig gitt uttrykk for slike følelser blant medarbeiderne jeg snakket med ved oppstarten med ASI - intervjuene. Usikkerheten gikk i all hovedsak ut på at den enkelte medarbeider visste lite eller ingenting om forandringen som skulle skje da jeg snakket med dem første gang. De hadde fått beskjed om at noe skulle skje, hva forandringen hette (ASI) og at de skulle på kurs i to dager, men få så ut til å vite noe særlig om innholdet i forandringen. Det at medarbeiderne visste lite om emnet, ga meg signaler om en medarbeidergruppe som ikke hadde vært delaktige i forhold til å bestemme at ASI - intervjuene skulle innføres. Forandringen kom i første rekke til å berøre medarbeiderne, fordi det var de som skulle gjennomføre ASI - intervjuene med sine kontaktelever. Det at medarbeiderne ikke hadde vært med på å bestemme at ASI skulle innføres, så

allikevel ikke ut til å oppta dem i særlig grad. En av hovedgrunnene kan tenkes å være at medarbeiderne stort sett opplevde at de hadde en flat bestemmelsesstruktur på arbeidsplassen. At bestemmelsen om å bruke ASI ble tatt uten samråd med medarbeiderne, kunne således oppleves som unntaket heller enn regelen, og derfor som ”ikke så farlig”. En annen forklaring kan være at medarbeiderne var inneforstått med at ledelse og medarbeidere kunne ha ulike arbeidsoppgaver. Det at ledelsen tok bestemmelsen om å innføre ASI, kunne dermed være et uttrykk for at de hadde andre oppgaver enn medarbeiderne heller enn at de hadde en annen ”hierarkisk plassering” som innebar utøvelse av ”makt”. Man kan heller ikke komme bort fra at det kunne handle om en travel hverdag med liten tid til å bekymre seg over hvorvidt det eksisterte slike ”maktforskjeller,” i dette tilfellet kanalisert gjennom bestemmelsen om å innføre ASI uten medarbeidernes samtykke. Kanskje var det så enkelt som at medarbeiderne stolte på at ledelsen deres foretok gode og fornuftige valg, og derfor ikke ”blandet seg borti” deres avgjørelser. Flere av medarbeiderne hadde dessuten gitt uttrykk for at det eksisterte et behov for forbedring på det aktuelle arbeidsområdet. Et slikt behov sammen med en optimistisk prøve og se - holdning (som også må kunne knyttes til en generell behandlingsoptimisme innenfor organisasjonens ideologi) gjorde sitt til at temaet medbestemmelse, noe overraskende for meg, ikke ble viet særlig oppmerksomhet av medarbeiderne. Derimot ga medarbeidernes usikkerhet seg utslag i en del tanker om hvordan ASI kunne brukes i arbeidet; alt fra forhåpninger om å få et verktøy som ville bidra til å strukturere arbeidet med elevene eller håp om å kunne bruke det som et politisk pressmiddel til skepsis rundt hva en slik forandring ville innebære for det faktiske arbeidet som skulle gjøres:

Nei, jeg vet ikke helt hva ASI innebærer, egentlig, så.....men det jeg er *veldig* redd for da, det er at vi stiller for store krav til dokumentasjon, at vi får en kontorkultur, og at vi sitter og kaller elever opp til samtaler og sitter og journalfører og skriver referater og rapporter og at vi på en måte får lite tid sammen med eleven. Jeg vet ikke om det blir sånn, men det tenker jeg er *skrekkszenarioet*, da.

Denne informanten illustrerer noe langt de fleste av medarbeiderne så ut til å være opptatt av på en eller annen måte: sammenhengen mellom en såkalt ”kontorkultur” og samvær med eleven. Som vi senere skal se (i kapittel 6), er akkurat samvær med eleven og hva man bruker tiden sin på som medarbeider i Tyrili ofte gjenstand for

bekymring i denne medarbeidergruppa. Både samvær og tidsbruk skulle, slik jeg forstår det, dypest sett komme til å handle om Tyrilis ideologi, og i hvilken grad forandringer av den typen som er beskrevet ville være forenlige med denne. Dette opptok medarbeiderne i såpass stor grad at jeg har valgt å se nærmere på temaet ideologi i et eget kapittel. Det som først og fremst slår meg med sitatet, er styrken i informantens ordbruk. Ord som ”skrekkszenario” og ”veldig redd” brukes for å betegne en virkelighet som for mange kolleger innenfor samme fagfelt vil kunne tenkes å være helt normal, for ikke å si ønskelig. Slik ordene brukes her, kan man imidlertid få inntrykk av at denne informanten mener det motsatte. Med henhold til diskusjonen om medbestemmelse, kan man, med referanse til disse kraftuttrykkene, tenke seg at en eventuell opplevelse av å få ASI tredd nedover hodet vil bli problematisk for medarbeideren. Noe av forklaringen på denne informantens ”frykt” kan, ut fra det han sier om at han egentlig ikke helt vet hva ASI innebærer, rett og slett også tenkes å handle om uvitenhet. Han vet ikke hva forandringen handler om, og gjør seg derfor noen tanker om verst tenkelig utfall. Det kan igjen bekreftes eller avkreftes i det informanten får mer erfaring. Før informanten får denne erfaringen, vil man allikevel kunne tenke seg at han vil være negativt innstilt til, og kanskje også vil forsøke å unngå å bruke ASI. Informantens frykt kan til syvende og sist også tenkes å handle om at han føler både egen arbeidsidentitet og organisasjonens identitet - og ideologi - som truet i det organisasjonen må gjennomføre store forandringer (kapittel 6.8). Hvem han som Tyrilimedarbeider vil være og hva slags organisasjon han ønsker at Tyrili skal framstå som, blir viktig for å forstå de følelsene informanten innledningsvis knyttet til innføringen av ASI.

I følge Bosse Angelöw (1991: 92) er trygghet en nødvendig forutsetning for vilje og ønske om forandring i en organisasjon. Ut fra sitatet ovenfor kan det være lett å trekke slutninger om at vår informant ikke har denne tryggheten, og derfor vil stille seg negativ til forandringer. På den annen side er Angelöw inne på et viktig poeng når han sier at utrygghet og angst også kan fungere som en drivkraft eller energikilde til forandring. Det at informanten ovenfor ser ut til å knytte sterke følelser til den nært forestående forandringen i ”hans” organisasjon, kan derfor også føre til at han griper tak i ASI med begge hender i håp om å kunne påvirke forandringsprosessen i ønsket retning. Angelöw, på samme måte som Nyström m.fl. (2005: 62), hevder at delaktighet og informasjon om forandringsprosesser fra et tidlig stadium er en måte å

oppnå trygghet blant medarbeiderne på. Informanten ovenfor, blant flere, ga uttrykk for at de visste lite om ASI. Som vi allerede har sett, var medarbeiderne på tross av denne manglende informasjonen eller medbestemmelsen allikevel tildels svært positive til innføringen av ASI. Dette gir igjen indikasjoner på at temaer som medbestemmelse og delaktighet ikke forklarer hele bildet.

Medarbeidernes ulike beredskap for forandring

I følge Nyström m.fl. (2005: 61) er det i orienteringsfasen ikke uvanlig at det dannes grupper blant medarbeiderne med ulik forandringsberedskap. Jeg kan ikke uttale meg om hvorvidt det oppstod slike grupperinger blant medarbeiderne på Tyrili Kampen da jeg ikke fikk anledning til å snakke med hele medarbeidergruppa. Forfatterens inndelinger kan allikevel bidra til å gi et bilde av hvordan de ansatte tenker eller innstiller seg i forhold til en forandringsprosess, også på Tyrili.

Den første gruppa forfatterne beskriver, er de som tidlig aksepterer forandringene. De investerer mye tid og interesse og opplever å ha mye å vinne på denne forandringen. Denne gruppa kommer fort i gang med å prøve den nye arbeidsmetoden. Flere av medarbeiderne på Tyrili Kampen uttalte seg tildels svært positivt om de nye forandringene ved oppstart:

Jeg tenker det at jeg synes det er *dritbra*, jeg, at det blir stilt dem krava til oss i forhold til måltrettethet med elevene. For å holde folk altfor lenge på institusjon eller i sånne systemer, det gjør folk enda reddere for det virkelige liv tror jeg – kanskje. Og så er det noen det ikke gjelder for sikkert da, men hvis en skal sette ting på spissen, da, så er ikke det noe pent å gjøre mot folk heller.

Endringer som kan føre til økt måltrettethet i arbeidet med elevene betegnes her som positivt først og fremst for å unngå det man på fagspråket kaller *institusjonalisering*, og da i Goffmans (1961) forståelse av begrepet. Han brukte dette begrepet i betydningen klientifisering. Det innebar at pasienter, fanger eller lignende ble gjort ute av stand til å fungere sosialt utenfor de respektive institusjoner de oppholdt seg i. At ASI kan tenkes å være et hjelpemiddel for å unngå at Tyrilis elever blir gjenstand for en slik institusjonalisering, gjør i sin tur at denne informanten er positiv til å prøve

det ut. Med bruk av ASI *kan* det være at man nær sagt får elevene gjennom behandlingsopplegget raskere. Dette fordi man ofte vil få en klarere formening om hvilke områder det kan være hensiktsmessig at medarbeidere, som elever, retter sin innsats mot. Informanten ovenfor gir uttrykk for at det kan være en fare for at institusjonalisering forekommer i Tyrili som konsekvens av en struktur som gjør at elevene blir værende i systemet over lenger tid. Det å beholde elever for lenge i behandling kan slik jeg tolker henne føre til at elevene institusjonaliseres. De kan derfor gjøres ute av stand til å fungere utenfor Tyrilis rammer. Hva som betraktes som ”for lenge” eller bare lenge vil imidlertid kunne diskuteres. Å trekke skillelinjer mellom ”lenge” i behandling som bra og ”for lenge” som ”ikke pent å gjøre mot folk” kan derfor være vanskelig. Slik jeg ser det, kan en vurdering av hva som er ”lenge nok” i behandling være vanskelig å gjennomføre. Forskningsresultater, ikke minst fra Tyrili (Tjersland 1995, Rokkan og Brandsberg-Dahl 2003), viser at jo lenger tid i behandling, desto større sannsynlighet er det for at elevene lykkes med behandlingen. Allikevel stilles det altså spørsmål ved om lengden på behandlingen har et øvre ”tak” i forhold til hva som til syvende og sist er hensiktsmessig for elevene.

Det bør i denne forbindelse sies at situasjonen med henhold til varighet av elevenes opphold var forandret ved tidspunktet for oppfølgingsintervjuene. Da var det nemlig slik at så og si ingen av elevene lenger fikk økonomisk dekning for opphold av lenger varighet enn et år. Det førte igjen til begrensninger fra Tyrilis side på hvor lenge de kunne beholde elevene i systemet. Dette som en konsekvens av ytre rammebetingelser heller enn faglige vurderinger gjort av Tyrilis medarbeidere. Bekymringer i forbindelse med institusjonalisering skulle derfor vise seg å ikke være like relevante. Flere var imidlertid opptatte av det positive ved å kunne jobbe mer strukturert:

Jeg synes det høres veldig bra ut, jeg, altså, og jeg er positiv til å få litt mer oversikt, og det skaper en del struktur og, med sånne type ting, synes jeg. Og i forhold til elevene også (...) Det er jeg kjempepositiv til egentlig. Jeg *pleier* å være positiv til sånne nye ting, jeg. Man prøver det, og er det ålreit, så er det ålreit, hvis ikke er det ikke det, da.

Jeg synes det er *veldig* bra, ja, veldig. Det som er så *genialt* med det (ASI, min anmerkning) er at der er alle spørsmålene, eller ikke alle, for det er noen spørsmål der en burde ha spurt mer eller gjort noen justeringer, men da er det innenfor et system, og så har man spurt om det. Det (spørsmål fra ulike områder som kan tenkes å ha betydning for elevenes rehabilitering eller

”behandling,” min anmerkning) har vært nevnt, selv om eleven kanskje ikke ønsker å svare, så har det vært nevnt, og så har man et helt annet utgangspunkt for å lage en utviklingsplan. Det er sånn komprimert informasjonstid. På de to timene får man vite så mye (...) Nei, jeg har ikke noe betenkeligheter med det i det hele tatt, jeg (...) Men jeg opplever at alle er positive til den ASI-kartlegginga som er her, iallefall.

I tillegg til å gi uttrykk for et ønske om bedre struktur i arbeidet, gir spesielt den første av disse to inntrykk av å sette pris på forandringer generelt, og uavhengig av hva det måtte handle om. Han skaper samtidig et bilde av seg selv som en positiv person. På den ene siden kan det å fremstå som positiv være en bevisst handling som sier noe om hvem denne informanten ønsker å bli oppfattet som. På den annen side kan informantens positive utsagn være et utslag av hans positive natur. Hvis alle medarbeiderne hadde fremstått på samme måte, kan man forestille seg at Tyrilis ledelse ville støtt på få utfordringer ved innføringen av ASI. Informanten gir sågar inntrykk av at i den grad noe ikke fungerer, kan man bare ta det bort igjen. Jeg merker meg samtidig at flere av medarbeiderne har gitt uttrykk for en opplevelse av Tyrili som en ”ujålete” organisasjon der man ikke stiller så strenge krav til hva som virker, bare det virker. Ergo; så lenge en arbeidsmetode eller –måte hjelper en elev til å mestre et liv uten rus, spiller det ingen rolle om metoden heter ASI eller noe annet. Igjen ser vi konturene av at ikke bare hvem man *selv* framstår som, men også hvordan *organisasjonen* framstår, ser ut til å være viktig for medarbeiderne. Som jeg har vært inne på allerede, kan det virke som det er viktig for noen av medarbeiderne å trekke skillelinjer mellom hvem eller hva man som person og organisasjon ønsker å være lik eller forskjellig fra.

I tillegg til at informantene opplever ASI som å kunne bli et hjelpemiddel mot institusjonalisering og for en bedre og ryddigere struktur, ser forrige informant også muligheter for mer effektiv bruk av tid. Tid var i det hele tatt noe som opptok medarbeiderne på Tyrili, og da spesielt i form av at tid var noe de absolutt ikke hadde nok av. Til det var oppgavene for mange.

Om ikke alle var like positive som den siste informanten opplevde at de var, skulle det allikevel vise seg å være vanskelig å finne noen som helt passet inn i det som Nyström m.fl. (2005: 62) betegnet som en annen mulig gruppe; de som ikke ønsket noen

forandring, og som kanskje til og med trodde at de kom til å tape på den. Det betyr imidlertid ikke at alle var skjønt enige om at innføringen av ASI bare var til det gode uten å ha noen betenkeligheter med dette.

Ambivalensens grunnlag

Forfatterne betegner to andre mulige grupper de ansatte kan deles inn i i orienteringsfasen. Den ene består av de som er i mot en strukturert arbeidsmåte av ideologiske grunner. Den andre er en ambivalent gruppe som veksler mellom å være fornøyd med den gamle arbeidsmetoden og å ville prøve den nye. Slik jeg ser det, handlet mye av ambivalensen blant medarbeiderne om det å ikke være tilfreds med hva de fikk til i det daglige arbeidet med de metodene som ble brukt. Samtidig fryktet de at det nye hjelpemiddelet ville være en trussel mot deler av arbeidet som de faktisk var fornøyd med, gjerne skulle hatt mer av og opplevde som grunnleggende ved ideologien. Det dreide seg i første rekke om det uformelle samværet, og det å stå ”skulder ved skulder” med elevene. Følgende to sitater kan være med på å beskrive disse motsetningene:

Ja....jeg vet jo egentlig ikke hvor mye arbeid det innebærer da, og hva det blir av skriftlighet, og hvor mye det gjør at jeg på en måte blir sittende foran datamaskinen kontra det å være sammen med eleven. Jeg tenker at det må være en *balanse* i det, at hovedfokuset må være å jobbe med eleven, og ikke dokumentere – altså sitte og dokumentere ut fra en samtale for eksempel. Vi må på en måte *se* eleven i hverdagen. Jeg er skeptisk hvis det nesten blir sånn at produksjonen bare må gå. Det er på en måte et sånt skremsels – det er å se det negative i det da. Og så tenker jeg at fordelene er store med at man kanskje mye tidligere har klart å konkretisere problemstillinger for den enkelte elev og kan kanskje klare å jobbe mye mer konkret med problemstillingene i stedet for å lete oss fram til de. Det håper jeg jo at er det positive (...) Jeg liker jo at det skjer noe nytt, da, så det er litt sånn skrekkblanda fryd, da. Litt sånn ”Ja, ja, dette blir sikkert bare rot og bunker av papir, og hvor mye kreves og må vi omstrukturere hele Kampen i forhold til de nye tidene vi går mot og”, så det ikke bare handler om den undersøkelsen (ASI, min anmerkning), men som handler mye mer om disse kravene som blir stilt, da. Kan vi stå skulder ved skulder med elevene, blir det et nytt sorti, eller en virkelighet vi kan ta med oss videre, da. Det blir spennende å se.

Som vi ser, har denne medarbeideren et motsetningsfylt forhold til endringene hans organisasjon står ovenfor. Også han ser fordeler og forbedringspotensiale i forhold til

hvordan de strukturerer arbeidet sitt. Samtidig gir han først og fremst, slik jeg ser det, uttrykk for bekymring og en viss uro knyttet til forholdet mellom arbeidsmåter og organisasjonens ideologi. Dette temaet kommer jeg tilbake til i neste kapittel. Neste informant gir på en annen måte uttrykk for noe av det samme:

Sånn som jeg tenker med jobbinga nå da, så synes jeg Rusreformen *tvinger* oss til å bli mer strukturerte og systematiske i jobbinga, som på mange måter, tror jeg, kan være nyttig for oss i Tyrili da. Samtidig så merker jeg at jeg ikke liker helt tanken på å bli *for* bundet, da, til et sånt type skjema. Man tenker jo veldig ulikt utifra hvem er det man står overfor og jobber med, og for noen tror jeg det kan være uheldig at man skal sitte med et sånt skjema. Kanskje de ikke så lett svarer på sånne spørsmål da. Mens for andre tror jeg at det kan være en veldig fordel å ha med seg hele tiden, og jobbe ut fra de tingene. Så det kan sikkert være en hjelp, altså.

Ved å si at man tenker ulikt ut fra hvem man står overfor og jobber med, er denne informanten inne på et av kjernepunktene i ideologien; at mennesket er *unik* (Tjersland, Jansen og Engen 1998: 31). I følge Tyrilis ideologi gjør samspillet mellom biologiske forutsetninger og kulturelle vilkår sitt til at alle individer hver for seg er helt spesielle. Organisasjonen ønsker tilsynelatende å være ydmyke i forhold til forskjeller. Det innebærer slik jeg forstår det at det ikke er ønskelig med *ett* behandlingsopplegg som skal gjelde for alle elevene. Spørsmålet blir derfor om individuell behandling i tråd med disse idealene lar seg forene med innføringen av et system som skal være likt for alle. Hvis sistnevnte medarbeider opplever disse motsetningene som store, vil det kunne tenkes at motstanden mot et system som ASI vil være relativt sterk. I denne sammenheng bør det imidlertid sies at ASI i seg selv kanskje ikke trenger å legge begrensninger for hva man gjør med materialet etter at selve intervjuene er foretatt. Hvis medarbeideren opplever at det finnes rom for individuell planlegging og behandling etter ASI - intervjuet, kan man tenke seg at motstanden mot å innføre det allikevel ikke trenger å være så stor. Uansett er det ikke til å komme utenom at medarbeideren synes å oppleve et motsetningsforhold mellom struktur og systematikk på den ene siden og frihet til å styre innholdet i behandlingen på den andre. Ord som ”å bli *for* bundet” og å bli *tvunget* til å bli mer strukturerte i arbeidet, gir signaler om at man i denne organisasjonen kan stå overfor store utfordringer med tanke på forandringsarbeid. Et fokus på og ønske om friere rammer i behandlingsarbeidet enn det bruk av ASI legger til grunn, kan på sin side bunne i sentrale sider ved Tyrilis ideologi. Men som sagt – mer om ideologi i neste kapittel.

Medarbeiderne jeg intervjuet hadde altså i utgangspunktet noe forskjellig ståsted hva angikk innstilling og tanker om forandringene som skulle komme. Ingen stilte seg imidlertid, som jeg har vært inne på, helt avvisende til disse forandringene. Det fører tankene dit hen at ingen lot til å være helt fornøyd med de arbeidsmetodene som hittil hadde blitt benyttet for å blant annet kartlegge elevenes behandlingsbehov og for å sørge for at de hadde en utviklingsplan til bruk i behandlingsarbeidet. Om medarbeidernes innstilling og holdninger til ASI endret seg etter at det nye verktøyet ble tatt i bruk, er tema i det følgende.

5.4 Utprøvningsfasen på Kampen

Etter at bestemmelsen om å innføre ASI i Tyrili var tatt, gjennomgikk medarbeiderne på Tyrili Kampen et kurs over to dager. Medarbeiderne fikk så en måned på seg til å gjennomføre minst to ASI-intervjuer. På en oppfølgingsdag med kursleder umiddelbart etter denne måneden, fikk medarbeiderne anledning til å diskutere erfaringer de hadde gjort seg med intervjuene og til å ta opp spørsmål de eventuelt måtte ha omkring temaet. Utprøvningsfasen slik Nyström m.fl. (2005: 62-64) beskriver den, må derfor sies å ha vært relativt kort. Det er i denne perioden forfatterne mener at medarbeiderne vil prøve ut om det nye arbeidsmetoden passer til hans eller hennes arbeidssituasjon, og likeså om det personlige engasjementet holder.

Riktignok fikk medarbeiderne gjennomført to prøveintervjuer hver i løpet av denne måneden. At medarbeiderne får øve seg er nemlig noe forfatterne trekker fram som svært viktig for at de ikke skal miste motivasjonen og derfor forsinke forandringsprosessen. Om to slike intervjuer er nok for å kunne ta stilling til hva en synes om en arbeidsmetode og om det personlige engasjementet holder, kan vel allikevel betviles. Prøveintervjuene ville uansett bli noe annerledes enn de medarbeiderne senere skulle gjennomføre. Intervjuene ble gjennomført med elever som hadde vært i behandling en god stund, og ikke ved inntak, slik det egentlig var tenkt. Dette fordi det rett og slett ikke var nyinntak av elever i løpet av den perioden ”utprøvningsfasen” varte. På den nevnte oppfølgingsdagen ga allikevel medarbeiderne uttrykk for håp og forventning knyttet til videre bruk av ASI som arbeidsmetode. Begrunnelsen for det, var at de så langt hadde inntrykk av at kartleggingen ga dem et bredt og godt bilde av eleven som kunne være fordelaktig å ha med seg på et tidlig

tidspunkt. Som det ble sagt: ”Det kan være nyttig for å strukturere en ofte ustrukturert arbeidsdag”. Flere uttrykte imidlertid skepsis allerede på dette tidspunktet for om ASI ville innebære mye individuell jobbing med elevene, i motsetning til hva det var tradisjon for i Tyrili. Individuell i denne sammenheng må forstås som å jobbe en til en, medarbeider og elev, i motsetning til i grupper eller fellesskap. I utgangspunktet kunne det jo virke som en selvmotsigelse å være skeptisk til individuelt arbeid når ideologien har som utgangspunkt at alle bør få hjelp etter hvilke behov de har. Det å yte hjelp etter behov innebærer jo i seg selv at elevene blir behandlet forskjellig!

5.5 Gjennomføringsfasen på Kampen

Umiddelbart etter ASI - kurset skulle den nye arbeidsmetoden tas i bruk på Tyrili Kampen. Medarbeiderne ville nå få prøve om ASI var til hjelp i det arbeidet de skulle gjøre, og hvilke muligheter bruken av ASI eventuelt ville gi. Da jeg igjen snakket med medarbeiderne 14 – 16 måneder etter at innføringsprosessen med ASI var påbegynt, viste det seg at samtlige av medarbeiderne jeg snakket med i forrige runde hadde brukt ASI, og anså det som et nyttig hjelpemiddel i arbeidet. Det gjaldt både de som hadde vært positive til forandringen fra starten av og de som hadde vært mer skeptiske. ASI ble beskrevet som et nyttig og et veldig godt hjelpemiddel til å strukturere behandlingsarbeidet. En av medarbeiderne var svært fornøyd med nyvinningen:

Det er *genialt* med en sånn type undersøkelse (ASI, min anmerkning), tenker jeg, for den er som en oppskrift, det er ikke sånn at man sitter der og fabrikerer spørsmålene selv. Sånn og sånn er det, og det blir så ufarlig å stille de litt private spørsmålene, og så er det på en måte åpna opp for noe. Å benytte seg av det tenker jeg er en *unik* mulighet man har som man ikke har hatt før ASI, eller før de undersøkelsene. Jeg føler i hvertfall at vi har fått et verktøy som er veldig bra. Dette er absolutt bruknes til noe, virkelig, altså.

Ord som ”genialt” og ”unik” gir signaler om en svært fornøyd – og vi kan tenke oss motivert – medarbeider. I følge Angelöw (1991: 87, 89) er opplevelsen av å kjenne seg motivert selve motoren i forandringsarbeidet. Det som avgjør om et individ har *forandringsvilje* avhenger i sin tur av om det ønsket eller den innsikten individet har om nødvendigheten av forandring omgjøres til handlingsberedskap. Forandringsvilje betegnes av denne forfatteren som en forutsetning for at konstruktive forandringer

skal kunne gjennomføres. Videre understreker han at ulike personer kan ha ulike ønsker eller behov for forandring, og at enhver ansatt kan ha en privat og subjektiv opplevelse av hva som driver han eller henne til forandring.

Allerede ved innledende intervjurunde var denne informanten svært positiv til å prøve noe nytt i forhold til å få bukt med det han mente var mangelfull bruk og opprettholdelse av ulike typer dokumentasjonsarbeid. Å inneha en slik forandringsvilje kan handle om forskjellige ting, så også for denne informanten. Man kan på den ene siden tenke seg at han er en person som er generelt positiv til nye ting. På den annen side kan akkurat denne personen ha kjent misnøye med det eksisterende opplegget, og derfor vært motivert og villig til å gjennomføre forandringer. Slik jeg forstår han, opplever han det nye verktøyet som en trygghetsskapende faktor. Det kan handle om trygghet for eleven, som ikke blir ”offer” for spørsmål av mer eller mindre tilfeldig art og nytteverdi. Det kan også handle om en tryggere, eller si mindre ubehagelig, måte å gjøre en jobb på som allikevel må gjøres. At deler av arbeidet som oppleves som ubehagelig ufarliggjøres, kan i seg selv være en motivasjonsfaktor for å gjennomføre forandringer.

Selv om denne medarbeideren innledningsvis hadde en ”forandringsvilje”, noe Angelöw altså betegner som en forutsetning for at gjennomførte forandringer skal være konstruktive, vil det kunne tenkes at denne innledende forandringsviljen i seg selv ikke er nok for å opprettholde en positiv ”forandringsånd”. Det stiller også krav til at medarbeiderne ser nytten og gevinsten av det arbeidet som tross alt legges ned av den enkelte i en slik forandringsprosess. Vår informant her gir således uttrykk for at dette er tilfelle for hans del, i det han omtaler ASI som et et veldig bra verktøy som ”absolutt er bruknes til noe”. Man kan i tråd med dette tenke at forandringsvilje i seg selv ikke er tilstrekkelig for å få til konstruktive forandringer. Det forutsettes etter min mening også at i hvertfall *flesteparten* av de involverte medarbeiderne bør føle at det er en gevinst ved det å gjennomføre forandringer. Dette kan sees i sammenheng med Nyström m.fl.s (2005: 63) mening om at ikke *alle* involverte behøver å være positive for at en forandring skal kunne gjennomføres.

Angelöw (1991: 90) fremhever at selv om man på en arbeidsplass har felles målsetning, kan personalet ha ulike motiv som drivkraft i forandringsarbeidet. Derfor

blir det viktig å kartlegge deres ulike forandringsbehov. Medarbeidernes motivasjon vil i følge forfatteren, som også viser til annen arbeidslivsforskning, øke i det de føler at de har muligheter til å påvirke sin egen situasjon. Det gjelder ikke minst spørsmål som handler om formulering av problemer, deltagelse i diskusjoner om løsningsforslag og bestemmelse av tempo for forandring. Vi har tidligere sett at spørsmål som handlet om en slik form for medbestemmelse ikke hadde hatt noen særlig plass i innføringsprosessen av ASI på Tyrili. Allikevel, om ikke alle medarbeiderne uttalte seg i like positive ordelag som informanten ovenfor, var de altså over ett år etter innføringen av ASI stort sett fornøyde med å ha fått dette nye hjelpemiddelet med seg i arbeidsdagen. Dette til tross for at enkelte deler av det opplevdes som mindre nyttige, eller som en sa det: ”Vi opplever vel at det er en del dumme spørsmål inni der, som elevene ikke helt forstår meningen med at står der”.

Flere mente at mye fortsatt kunne gjøres når det gjaldt den praktiske organiseringen av intervjuene; det å få satt av tid til dem i en travel hverdag og faktisk få gjennomført dem, med tilhørende tilbakemeldingsskjema og utviklingsplan for den enkelte elev. Medarbeiderne fortalte om vanskeligheter med rydde tid og plass til ASI på grunn av en sårbar struktur¹¹, og en klaget på at de var altfor få folk til å ”følge det opp på en ordentlig måte”. Flere uttrykte frustrasjon over stadig mindre tid til å være sammen med elevene, men ingen så ut til å mene at ASI i seg selv var en trussel mot samværet, dette fellesskaps- og gruppeidealet som så ut til å stå sterkt blant medarbeiderne:

Nei, det har vært det hvis en har vært få, at det er en del sykemeldinger eller..og så må du ta det fordi elevene trykker på og skal ut av vindfang¹², men de får ikke søkt en gang før dette

¹¹ Med sårbar struktur siktet medarbeiderne til at hverdagen deres allerede var fylt opp med oppgaver som *måtte* gjøres. For å kunne innføre nye arbeidsoppgaver som ASI, ville nødvendigvis andre gjøremål bli skadelidende. Flere stilte spørsmål til om det egentlig fantes et tak for hvor mye de kunne klare å ”putte inn” i hverdagen. Alle medarbeiderne jeg snakket med var skjønt enige om at de var dyktige på å ta til seg nye arbeidsoppgaver, men håpløse i forhold til å kvitte seg med noen.

¹² ”Vindfang” er et typisk Tyriliuttrykk. Det betegner tiden fra en elev er helt ny til han eller hun kan gå uten følge utenfor institusjonen. En ansatt eller en elev som er ”ute av vindfang” skal følge eleven til ulike ærender, cafebesøk eller lignende i løpet av denne perioden. Tanken bak vindfanget er at det skal fungere som en trygghet og støtte for den nye eleven inntil han/hun har fått litt større avstand til rusmisbrukets utfordringer. Da jeg gjennomførte intervjuene på Kampen, måtte elevene være i

her (ASI, min anmerkning) er gjort. Det kan ha vært sånne type ting, men det handler om kapasitet generelt, asså. Ikke det at en helst ikke skulle hatt det skjemaet, liksom.

Liten tid til å gjennomføre forandringer er ett av problemene en arbeidsgruppe kan møte i gjennomføringsfasen, i følge Nyström m.fl. (2005: 64). Tid, og ikke minst mangel på denne, skulle altså vise seg å være noe som berørte medarbeiderne på Tyrili Kampen i stor grad. Forfatterne fremholder forandringsklimaet som sentralt i denne fasen, og hevder at en avslappet atmosfære med åpenhet for forandringer er viktig i så måte. Umiddelbart kan en kanskje tenke seg at å være utsatt for tidspress vil føre til motstand mot enhver type forandring. Å gjennomføre forandringer kan oppleves som å ta enda mer av medarbeiderens tid, og det kan igjen gjøre noe med hvor åpne medarbeiderne er for forandringer. Hvorvidt dette var tilfelle på Kampen kommer jeg tilbake til i kapitlet om ideologi (kapittel 6.8). Følgende to sitater kan gi en foreløpig indikasjon på at flere av medarbeiderne, til tross for opplevelsen av et stadig tidspress, tilsynelatende var åpne for forandringer:

Jeg opplever ikke at det er noe motstand mot å gjennomføre det, selv om alle ikke er enige. Jeg tror nok da at man omstiller seg og tenker at ok, da prøver vi å få til det beste ut fra det.

For den kulturbæreren som sier at sånn har det alltid vært her og sånn skal det alltid være – der må vi være åpne for at det kommer inn noen nye øyne, åpne for at ASI kommer inn og sånt. Jeg synes at vi er det og jeg, her på Kampen.

5.6 Opprettholdelsesfasen på Kampen

Har så medarbeiderne på Kampen tilegnet seg tilstrekkelig med ferdigheter og tatt til seg den nye arbeidsmåten slik at den er, og kan fortsette å være, i bruk i deres arbeid? Ved tidspunktet for oppfølgingsintervjuene hadde alle medarbeiderne jeg intervjuet blitt kurset i og brukt ASI i sitt arbeid med elevene i løpet av året som hadde gått. Hvor mye de hadde brukt det og hvorvidt de opplevde at bruken av ASI var et tema som ble holdt oppe i hverdagen, varierte fra person til person. Flere av medarbeiderne mente det var personavhengig i hvilken grad intervjuene ble gjennomført og fulgt opp.

vindfang i minst seks uker. For å kunne søke seg ut av vindfanget, måtte elevene blant annet ha vært igjennom en ASI-undersøkelse.

En av medarbeiderne som i utgangspunktet hadde vært svært positiv til å innføre ASI, var i etterkant ikke særlig tilfreds:

I prinsippet skal det påvirke min arbeidsdag. Det skal være framme i panna i måten vi jobber på. Om vi er like flinke til det bestandig, det kan man kanskje spørre seg om. Jeg synes vel at det blir litt fort glemt. Vi har det for lite oppi panna i den daglige jobben, jeg synes det (...) Men vi bruker intervjuet jævla lite, synes jeg. Vi tar intervjuet og gir tilbakemelding, og så skal det være utgangspunkt for utviklingsplan. Jeg synes ikke at det blir brukt i hverdagen. Jeg vet ikke hvordan det skulle brukes i hverdagen (...) Det er tredve stykk her nå, *tredve* stykk som man skal foreta ASI-intervju på, *tredve* stykk som skal ha tilbakemelding. ASI-intervjuet skal vi ta etter to uker, ideelt sett. Det får vi *aldri* til. Det klarer vi ikke.

Denne informanten kan se ut til å oppleve, i tråd med hva jeg har vært inne på tidligere, et sprik mellom idealer og realiteter i sin arbeidssituasjon. På den ene siden er medarbeideren klar over hva som er tanken bak bruken av ASI og hvordan hjelpemiddelet ideelt sett skal brukes. På den annen side erfarer hun tilsynelatende at virkeligheten slett ikke er i tråd med dette. Man kan få inntrykk av at noe av hennes forklaring på hvorfor de – hun mener å snakke på vegne av flere enn seg selv – ikke får til å jobbe slik det er tenkt, dreier seg om høyt arbeidspress med mange elever og travle dager. Den gjentatte understrekingen av hvor mange elever de som medarbeidere skal jobbe i forhold til, kan gi inntrykk av at medarbeideren føler seg makteløs. Hun ser heller ikke ut til å se noen *løsninger* på problemet eller mulige veier for å minske avstanden mellom intensjonene for bruken av ASI og hvordan hun mener å se at det *faktisk* blir brukt. I følge Nyström m.fl. (2005: 65) er det ikke bare organisasjonen, men også hvert enkelt individ som er med på å påvirke en forandringsprosess i positiv eller negativ retning. Denne medarbeideren kan på dette tidspunktet virke negativ og resignert, og man kan i tråd med forfatterne ovenfor tenke seg at det igjen vil påvirke det samlede forandringsklimaet i medarbeidergruppen. Om dette utsagnet er karakteristisk for den aktuelle medarbeideren, eller om det er mer midlertidige faktorer som akkurat da påvirket hans opplevelse av situasjonen, kan derfor være av betydning. De fleste av medarbeiderne ga nemlig uttrykk for at ”tunge” perioder var en del av jobben. De viste da blant annet til ufrivillige utskrivninger eller i verste fall dødsfall blant elever, og da spesielt de elevene de hadde ”investert” mye tid, krefter og kanskje også følelser i. Selv om uttalelser av denne typen ikke var dominerende i gruppen jeg snakket med, kan man

altså tenke seg at slike holdninger er med på å påvirke det samlede forandringsklimaet i medarbeidergruppen.

Samme medarbeider moderer seg imidlertid senere litt med å si at hun ikke har vært en av de som har jobbet mest med ASI i løpet av året som har gått. Noe av forklaringen på hennes misnøye kan derfor også ligge i at hun rett og slett ikke vet nok om hvordan bruken av ASI faktisk fungerer. Det kan være at hun uttaler seg på bakgrunn av tidligere erfaringer om lignende forandringsprosesser eller -forsøk i organisasjonen. Flere av medarbeiderne ga nemlig uttrykk for at de stadig måtte ta i et skippertak med hensyn til bruk av utviklingsplaner, rapportskriving og annen type dokumentasjonsarbeid. Beskrivelsene gikk ut på at de stadig måtte ta seg i nakken fordi at slikt type arbeid hadde en tendens til å ”falle”, og bli bortprioritert blant mange andre oppgaver. Uttalelsene ovenfor kan slik sett være uttrykk for *antagelser* om hvordan bruken av ASI hadde fungert, ikke viten.

De andre medarbeiderne uttalte seg langt fra så bastant som kvinnen ovenfor, selv om de fleste så ut til å mene at arbeidet med ASI så langt ikke hadde fungert optimalt. Noen vinklet det imidlertid slik at ASI som arbeidsmetode har et stort potensiale også på deres arbeidsplass. De mente imidlertid at ASI med fordel kunne brukes mer aktivt av flere, slik at det ikke bare ville bli noe som fungerte halvveis eller i perioder. En av medarbeiderne mente at temaet ASI absolutt hadde vært i fokus hele det året det hadde vært prøvd ut, men at de fleste har trengt noe måneder for virkelig å se nytten av det arbeidet som ble gjort. Hun mente at det krevdes enda mer tid for å få dette arbeidet til å gli av seg selv, men hadde tro på at de ville komme dit bare de klarte å finne tid og plass til det i hverdagen. Å finne tid og plass var et tema som stadig gikk igjen blant medarbeiderne på Tyrili Kampen. Følgende utsagn kan illustrere hvor forskjellig medarbeiderne kunne oppleve det samme fenomenet:

Det synes jeg er bra med det, at vi bruker det. Hvis ikke tror jeg dette hadde blitt et mareritt, nesten, hvis vi ikke hadde sett at det her kunne vi bruke i hverdagen. Da tror jeg det hadde blitt litt sånn at vi hadde fylt det ut og kasta det i skuffen, og bare blitt irritert på det. Men jeg synes at vi får til å bruke det ganske mye, og da opplever vi det som et nyttig verktøy, da.

Denne informanten så, stikk i strid med forannevnte informant, ut til å mene at ASI absolutt hadde blitt, og fortsatt ble brukt i arbeidet deres. Hun trekker sammenhenger mellom å ”få til” å bruke verktøyet og en opplevelse av at det er nyttig. Det interessante er at begge informantene refererer til hele, og den *samme*, medarbeidergruppa når de snakker om å ”få til” eller ”ikke få til” å bruke ASI. Deres divergerende oppfatning av saken bør nok, slik jeg ser det, tolkes som *deres* syn, og ikke som noe som forteller oss om hvor resten medarbeidergruppa stod i forhold til dette spørsmålet.

Innstilling til forandring

I forbindelse med at flere av medarbeiderne viste seg å ha svært forskjellige meninger om hvorvidt ASI var et reelt hjelpemiddel i deres arbeid, fant jeg det interessant å se om det kunne være noen sammenheng mellom medarbeidernes innstilling til den konkrete forandringen, ASI, ved oppstart og omtrent ett år etter. Ville de som var mest kritiske ved oppstart være de som var minst fornøyde med hvordan bruken av ASI fungerte nå, og ville de som hadde vært mest positive være de samme som syntes at dette fungerte greit nå? Det viste seg å ikke være noen klare tendenser i denne retningen. Det som var mest slående, var at flere av de medarbeiderne som på forhånd hadde vært mest skeptiske til forandringen nå tilbakeviste mange av de ankepunktene de tidligere hadde hatt. Det hadde rett og slett ikke blitt sånn som de hadde fryktet:

Jeg var jo veldig skeptisk. Jeg var jo veldig skeptisk til at vi skulle la det gå ut over hverdagen, og hvor mye tid det ville ta. Om vi skulle bli kontorrotter. Sånn sett så tenker jeg at mine bekymringer har vært feil på veldig mange områder. Jeg synes vi får brukt det mye i hverdagen, og jeg synes ikke det tar så veldig mye mer tid eller andre ting å gjøre. Det å få konkretisert det enda mer ned i hverdagen, jeg tror det er der utfordringene ligger framover, da.

Jeg tror jeg tenkte at det kom til å bli veldig slitsomt og off, skjemaer og sånt. Det er jo fortsatt ting vi stusser på når vi har de intervjuene, men det går jo bedre og bedre. Det er absolutt et nyttig redskap, synes jeg.

Disse informantene innrømmer tildels svært mye skepsis i en tidligere fase av forandringsprosessen. Skepsisen kan i første omgang synes å handle om frykt for økt

arbeidsbelastning og motvilje i forhold til å måtte endre innholdet i arbeidsdagen. På et noe dypere plan kan man allikevel tolke spesielt førstnevnte informant som å gi uttrykk for hvem han som Tyrilimedarbeider ønsker å *være*, eller hva han ønsker å *stå for*. Frykten for at de som Tyrilimedarbeidere skal bli nødt til å bruke mye av sin tid på å jobbe med ASI (og øvrig dokumentasjonsarbeid) kommer klart til uttrykk gjennom bruk av ord som ”kontorrotter”. Spesielt dette ordet frekventerte hyppig blant flere av medarbeiderne, og markerte ofte, slik jeg ser det, et skille mellom ”oss Tyrilimedarbeidere” og ”de andre” som jobber innenfor samme fagfelt.

Samtidig som medarbeiderne opplevde at deres verste antagelser ikke slo til, så de imidlertid at mye kunne gjøres for å ”få det til” (bruken av ASI) enda bedre. Slik jeg forstår disse utsagnene er det allikevel en form for positiv energi i dem, og man får inntrykk av at utfordringene oppleves som overkommelige heller enn nedbrytende og tappende. En annen informant kan virke som å ha knyttet sin skepsis til tidligere erfaringer med lignende prosesser:

Første gang jeg fikk dette her foran meg med alle de spørsmåla og sånn, så tenkte jeg sånn at er dette her *nok* en ting som vi bare skal fylle ut og som bare blir liggende der, og som bare blir en type dårlig samvittighet – det var min største motstand mot det. Sånn har det ikke blitt.

Denne informanten så ut til å ha erfaringer som tilsa at nærmest enhver form for ”papirarbeid” var noe bare ble gjennomført for å tilfredsstille andres behov. Det kan se ut som om hun til nå ikke selv har sett nytten av det arbeidet som har blitt gjort på området. Hvis hun hadde en formening om at den jobben som måtte gjøres med ASI bare sørget for unyttig merarbeid og negative følelser i form av dårlig samvittighet, er det ikke til å undres over at hun har følt motstand mot å innføre verktøyet. Etter at hun og flere andre medarbeidere hadde fått mer erfaring med å bruke ASI, har vi imidlertid sett at de tilbakeviser sine verste antagelser. Flere av medarbeiderne så ut til å ha erfart at ASI som metode eller verktøy kunne være nyttig i den jobben de skulle gjøre.

I forlengelsen av temaet om ansattes innstilling og eventuelle motstand mot forandringer (som for eksempel ASI), vil jeg trekke fram et interessant poeng hos Nyström m.fl. (2005: 65). De hevder at ansatte som stiller spørsmål til en

arbeidsmetode ofte kan oppfattes som negative eller ”trøblete”. Forfatterne mener at disse personene kan ha gode grunner til å stille spørsmål, og ofte har de også en genuin interesse for arbeidet. Å komme med kritikk kan føre til klargjøringer, mener de, og klargjøringer kan igjen føre til forbedringer. Når medarbeiderne ovenfor gir uttrykk for skepsis, engstelse eller motstand i forhold til å innføre ASI i sitt arbeid, trenger det ikke fra denne synsvinkelen å handle om at medarbeiderne er negative til forandringer generelt. Kanskje kan det heller være et uttrykk for at de har behov for klargjøringer i forhold til hvordan verktøyet skal brukes i arbeidet deres. Behovet for klargjøring kan dreie seg om forskjellige ting. For det første kan det være behov for å se nærmere på hvorvidt bruken av ASI vil føre til økt arbeidspress for medarbeiderne. For det andre kan det være av interesse hvorvidt bruken av et nytt verktøy vil gå ut over andre deler av arbeidet, og da især deler som medarbeiderne mener allerede fungerer godt. Et tredje, sikkert blant flere, behov for klargjøring vil jeg komme inn på i det påfølgende kapittel. Et slikt behov for klargjøring kan tenkes å handle om hvorvidt bruken av ASI er forenlig med innholdet i organisasjonens grunnleggende ideologi.

I følge Nyström m.fl. kan altså det å stille spørsmål eller være kritisk til en ny arbeidsmetode, være et uttrykk for at de ansatte har en genuin interesse for arbeidet sitt. Selv om jeg kan si meg enig i dette som en mulig forklaring på motstand, opplevde jeg på ingen måte at de som i utgangspunktet var mest positive til ASI ikke var like genuint interesserte i sitt arbeid. Det var i det hele tatt slående hvor engasjerte, om enn på hver sin måte, Tyrilmedarbeiderne viste seg å være. Når en av de som innledningsvis hadde vært svært positiv til å innføre ASI ikke var særlig fornøyd med resultatet av dette et år etterpå, kan det sikkert skyldes flere ting. Jeg har vært innom noen mulige forklaringer tidligere. En av dem handlet om at vedkommende ikke visste hvor mye brukt ASI var i medarbeidergruppa. Muligens trakk hun noen feilaktige slutninger basert på antagelser om hvordan ”sanne ting” pleide å fungere på Tyrili Kampen. Jeg har også vært inne på spekulasjoner om hvorvidt en tøff arbeidssituasjon noen ganger kan tenkes å påvirke informantenes svar i positiv eller negativ retning. Avslutningsvis kan man tenke seg at denne medarbeiderens forventninger eller forhåpninger til hva det nye verktøyet skulle være en hjelp til, har vært høyere enn hva som etter hennes syn har blitt innfridd. Det hører med til historien at denne medarbeideren i utgangspunktet var en av de som var minst fornøyd

med hvordan organisasjonen strukturerte (eller *ikke* strukturerte) behandlingsarbeidet. Hennes misnøye kan derfor også forstås som skuffelse over at anstrengelsene for forbedring på området heller ikke *denne* gangen så ut til å hjelpe.

5.7 Avslutning

Avhengig av om en organisasjon eller en medarbeider befinner seg i orienteringsfasen, utprøvingsfasen, gjennomføringsfasen eller opprettholdelsesfasen, vil de ha ulike behov og forutsetninger i en forandringsprosess (Nyström m.fl. 2005: 61). Det er i følge forfatterne viktig å tilpasse informasjon, støtte og aktiviteter deretter. Oppdelingen i faser kan i så måte fungere som en hjelp til å få øye på hvilke behov og forutsetninger som har vært nødvendige å ta fatt i og om det faktisk har blitt gjort gjennom denne konkrete forandringsprosessen på Tyrili Kampen. Har dette igjen ført til at institusjonen eller organisasjonen nå, et år etter, har kommet dit hvor de ideelt sett kunne tenke seg å være? Og er det i opprettholdelsesfasen, der bruken av ASI - intervjuene er integrert i arbeidet og fungerer som et hjelpemiddel i hverdagen? Kan man si at institusjonen eller noen av medarbeiderne har hengt igjen i tidligere faser? Hvis dette er tilfelle, hva er det som gjør at de ikke kommer videre i utviklingen? Hva bør tidsperspektivet for å komme videre til neste fase være? 6 måneder? 2 år? 5 år? Og hva er en vellykket forandringsprosess? Er det å komme seg fortest mulig gjennom de tre første fasene for å ende opp i den fjerde, eller er de mindre prosessene, diskusjonene og bekymringene underveis, spørsmålene om hva man egentlig står for og holder på med minst like viktige?

Det er mange spørsmål som dukker opp. Målet med å se nærmere på Tyrili Kampen i lys av disse fasene har i første omgang vært å gi et bilde av hvordan en forandringsprosess, som her med innføringen av ASI, kan forløpe. Likeså hvilke utfordringer man kan møte på underveis i en konkret organisasjon. I sine betraktninger rundt ulike temaer ga medarbeiderne på Tyrili Kampen nyttig informasjon om hva disse utfordringene har bestått – og fortsatt består i. Medarbeiderne framstod som en tildels svært engasjert gruppe der medlemmene var opptatte av ulike temaer. Når jeg nå i neste kapittel går nærmere inn på hvilke forhold som kan ha vært medbestemmende for hvordan forandringsprosessen på Tyrili utviklet seg, vil flere av temaene ovenfor diskuteres nærmere. Utover i prosessen ble

det nemlig stadig klarere for meg at selv om det kom til uttrykk på forskjellig vis, handlet på mange måter disse tankene dypest sett om de samme temaene.

6 IDEOLOGIENS BETYDNING I EN FORANDRINGSPROSESS

6.1 Innledning

I det foregående har jeg rettet oppmerksomheten mot temaer som kan bidra til å forklare hvorfor og hvordan (spesielt de ansatte i) en organisasjon velger å ta til seg en ny oppskrift. Jeg har vært opptatt av hva som skjer med både oppskrift, organisasjon og ansatte i en slik prosess. På et tidlig tidspunkt i arbeidet med denne oppgaven bestemte jeg meg for å ha hovedfokuset rettet mot medarbeidergruppa på Tyrili Kampen. Dels var det på grunn av viten og dels på grunn av antagelser om at det innenfor denne gruppa ville befinne seg mennesker med et sterkt engasjement og klare meninger rundt den jobben de skulle gjøre. I så måte ble jeg heller ikke skuffet. Medarbeiderne stilte villig opp til intervju både en og to ganger til tross for en travel hverdag og mange gjøremål, og delte forventninger, frustrasjoner, stolthet og tanker med meg.

Under intervjuene, og kanskje spesielt ved gjennomlesningen av disse i ettertid, ble det stadig klarere for meg hvordan hver enkelt av medarbeiderne hadde temaer de var spesielt opptatte av, temaer som gikk igjen som en rød tråd gjennom intervjuene. Noen temaer var mer uttalte enn andre, og noen hadde større fokus på det ene framfor det andre temaet. Til sist var det allikevel noen temaer som for meg framstod som mest aktuelle, og som det medarbeiderne så ut til å være opptatte av – uttalt eller ikke uttalt. Jeg bestemte meg derfor for å sette navn på noen av disse temaene i håp om at det ville kunne gi meg en større forståelse av hvorfor ”det gikk som det gikk” under en forandringsprosess i Tyrili. Dette ut fra en tanke om at det sannsynligvis ville være langt flere dimensjoner av betydning for resultatene av en slik forandringsprosess enn at en eventuell ny arbeidsmetode skulle vise seg å være ”god” eller ”dårlig”. Noen av de faktorene som kan tenkes å ha spilt inn vil jeg altså komme inn på i denne delen av oppgaven. Det ble imidlertid tidlig klart for meg at jeg ville favne for vidt ved å gå inn på alle temaer som vakte min interesse i materialet jeg hadde samlet inn. Jeg tenker spesielt på temaer som tid og tidsbruk, medbestemmelse, endringsvilje, motivasjon og grad av tilfredshet med rådende strukturer, i tillegg til ideologi. Ideologi viste seg å være et tema som opptok medarbeiderne jeg snakket med i stor grad, og jeg valgte

derfor til syvende og sist å fokusere på dette temaet. Når alt kommer til alt kan man kanskje si at disse andre temaene dypest sett også handler om ideologi.

6.2 Ideologi som forklaringsfaktor

I boka *Structure in fives: Designing effective organizations* skisserer organisasjonssosiologen Henry Mintzberg (1983) fem idealtypiske organisasjonsformer innenfor hvilke en vil finne de fleste organisasjoner. I bokens siste sider nevner han at det ikke er nødvendig å begrense perspektivene sine til disse fem organisasjonstypene. Det viser han i praksis når han noen år senere (1989: 221-222) presenterer en sjette organisasjonsform, den ideologiske – eller misjonærorganisasjonen. Mintzberg henter inspirasjon fra japanerne for å vise hvordan organisasjoner kan ledes ved bruk av ideologi – ved bruk av normer og trossetninger i stedet for standarder og prosedyrer. Han sier videre at alle organisasjoner har en kultur som beskriver hvordan akkurat denne organisasjonen gjør sine ting, men at det innenfor den ideologiske organisasjonen er snakk om en veldig spesiell kultur. Denne kulturen er godt utviklet, og er et system av verdier og trossetninger med dype røtter som skiller denne organisasjonen fra alle andre. Mintzberg foretrekker å kalle denne kulturen for ideologi, og snakker da om en organisatorisk, ikke en politisk ideologi. Den sjette organisasjonsformen Mintzberg beskriver her, vil etter hans mening oppstå når organisasjonens ideologi blir så sterk at hele organisasjonens struktur bygges opp rundt denne ideologien. Han mener allikevel at det mest vanlige er at organisasjonsideologier blir liggende som en form for overbygning over mer konvensjonelle organisasjonsstrukturer, som for eksempel maskinbyråkratiet. Han fokuserer derfor like mye på ideologi som en styrke eller kraft i organisasjonen som å se på den ideologiske organisasjonen som en egen organisasjonsform.

Hvorvidt Tyrili er en ideologisk organisasjon slik Mintzberg beskriver den, er i utgangspunktet ikke temaet for denne oppgaven. Det er allikevel slående, både ut fra undertegnede tidligere jobberfaring i Tyrili og temaer som både direkte og indirekte viste seg å oppta informantene i denne oppgaven, at ideologien går som en rød tråd gjennom svært mye av det arbeidet som gjøres i denne organisasjonen. Det er også en av grunnene til at jeg velger å gi temaet ideologi såvidt stor plass. For – som

Mintzberg (1989: 222) sier det – organisasjoner med etablerte ideologier er fascinerende, på godt og vondt. Ideologier kan tjene oss, men vi kan også bli slaver av dem, og noen ganger går dette hånd i hånd. Før jeg går nærmere inn på om og i så tilfelle hvordan Tyrilis ideologi kan ha hatt betydning for innføringsprosessen med ASI, kan det være nyttig å ta en nærmere titt på hva denne til nå så mye omtalte ideologien handler om.

6.3 Hva går Tyrilis ideologi ut på?

”Det finnes ingen håpløse mennesker, bare situasjoner som virker håpløse” heter det i overskriften til et kapittel i boka ”*Våge å leve*” (Tjersland, Jansen, Engen 1998: 29). Slagordet stammer egentlig fra Hasselakollektivet i Sverige, men vil for mange assosieres med det arbeidet Tyrili har stått for siden starten i 1980. Det er i følge forfatterne av boka uttrykk for et optimistisk og offensivt menneskesyn. I boka kan vi finne fem setninger, og en utdypning av innholdet i disse, som uttrykker det forfatterne mener er det mest grunnleggende i Tyrilis menneskesyn:

1) Alle mennesker bærer i seg muligheten til forandring

Alle har mulighet til å gjøre noe annet og mer positivt ut av livet sitt, uavhengig av situasjonen slik den er nå, historie eller opphav. Elevene er ikke hjelpeløse ofre for ytre omstendigheter.

2) Mennesket er sosialt

Forholdet til andre mennesker er en forutsetning for menneskets utvikling og vekst. Det sosiale er grunnleggende fordi alle trenger å få noe fra andre og bli bekreftet av andre. Ideer om solidaritet, likeverd og fellesskap er nødvendige verdier i Tyrilis dagligliv.

3) Mennesket er unikt

Et komplisert samspill mellom biologiske forutsetninger og kulturelle vilkår gjør at hvert enkelt menneske alltid vil være spesielt. Å utvikle hver enkelts evner og anlegg både som enkeltindivider og kjønn styrker menneskets identitet og gjør det til noe mer i fellesskapet med andre. Tyrili ønsker å være ydmyke i forhold til forskjeller.

4) Familien er grunnleggende for vår identitet

”Blod er tykkere enn vann” er et uttrykk som blir brukt i denne sammenheng. Tilknytningen til foreldre, fosterforeldre og øvrig familie er med på å forme grunnlaget for menneskets identitet, og enten forholdet har vært godt eller dårlig, preger det menneskets selvforståelse. Tyrili finner det derfor naturlig å arbeide med forholdet til familie og fosterfamilie.

5) Mennesket er formet av de materielle, økonomiske og kulturelle forhold som preger samfunnet

Tyrili mener at for å forstå seg selv, må en også forstå samfunnet rundt seg. Det betyr at en som Tyrilielev og -ansatt må engasjere seg i samfunnsutviklingen som alle er en del av, og ikke bare rette oppmerksomheten innad i Tyrilisystemet. Solidariteten må strekke seg lenger enn bare til de en bor sammen med i en tid som blir stadig mer individfokusert.

I følge Tjersland m.fl.(1998: 31-32) ønsker Tyrili å skape en kultur som er preget av engasjement, omsorg, tilstedeværelse og mennesker som kan gi andre flere sjanser, tid og rom. Forfatterne mener at man i Tyrili ser det som viktig at noen holder håpet oppe og hjelper elevene til å se nye og flere muligheter.

6.4 Ideologi som organisasjonsvariabel

Dette er altså noe av det som i ”lærebøkene” trekkes fram som innholdet i Tyrilis ideologi. Før jeg går nærmere inn på medarbeidernes forhold til denne ideologien, kan det imidlertid være på sin plass å definere hva som her menes med ideologi¹³. Pål Repstad (2004: 121,127) definerer ideologi som ”et mer systematisert sett av

¹³ Ideologi er forøvrig et relativt omfattende tema innenfor sosiologien. Uten å gå for langt inn i dette temaet, skal det sies at begrepet ideologi har blitt benyttet ut fra noe ulike betydninger. Ideologi kan rettferdiggjøre en samfunnsorden, eller den kan rettferdiggjøre opposisjonelle bevegelser som ønsker å endre denne. I følge marxistisk teori vil ideologi være et uttrykk for de herskendes makt, selv om folket oppfatter ideologien som naturgitt. Videre representerer kunnskapssosiologien et alternativt ideologisyn. Her forstås alle tankesystemer som representasjoner av bestemte gruppers interesser. I følge Olav Korsnes, Heine Andersen og Thomas Brante (red.) (2001: 124) har det i den senere tid også blitt vanligere å benytte ideologibegrepet i noe bredere forstand, for eksempel til ”kjønnsideologi”.

forestillinger om hvordan virkeligheten er, og hvordan den bør være”. Ideologien omfatter etter hans mening de verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som er dominerende i organisasjonen.

I følge Repstad er det noen sider ved organisasjoner som oftere enn andre trekkes fram når organisasjoner betraktes som sosiale systemer. I tillegg til at ideologien kan sies å være en slik organisasjonsvariabel, diskuterer han også organisasjonens målsetting, teknologi, struktur, ressurser og forhold til omgivelsene. Jeg vil ikke systematisk gå inn og diskutere hver enkelt av disse variablene da jeg i denne sammenheng ikke har som mål å gjennomføre en fullstendig analyse av Tyrili som organisasjon. Jeg vil allikevel komme innom flere av disse forholdene i det påfølgende, da det etter min mening vil være vanskelig å tenke seg noen av de nevnte organisasjonsvariablene som uavhengige eller isolerte fra de andre. Eksempelvis kan en tenke seg at en organisasjons teknologi¹⁴ antageligvis ikke vil få lang levetid hvis den viser seg å gå på tvers av det de ansatte opplever som sin egen og organisasjonenes grunnleggende ideologi. På samme måte kan vi tenke oss medarbeiderne på Tyrili kan ha en opplevelse av at bruken av ASI harmonerer eller disharmonerer med deres verdier og normer i behandlingsarbeidet. Medarbeidernes opplevelse vil igjen ha betydning for om, hvordan og hvor lenge denne arbeidsmetoden vil bli brukt. Hvordan medarbeiderne forholdt seg til innføringen av ASI, har jeg allerede vært inne på i analysens første del. At ideologien så ut til å ha stor betydning for hvordan medarbeiderne forholdt seg til sitt arbeid, har også vært nevnt ved flere anledninger i de to foregående kapitler. På hvilken måte forholdet til ideologi ga seg utslag i holdninger og innstilling til blant annet ASI fortjener imidlertid større oppmerksomhet.

6.5 Forholdet mellom medarbeidere og elever: ”Vi” eller ”Oss – Dere?”

Mintzberg (1989: 224) definerer ideologi som et rikt system av verdier og tro som deles av medlemmene innenfor en organisasjon, og som skiller denne organisasjonen fra andre organisasjoner. Uten at informantene direkte ble spurt om hva de mente

¹⁴ Teknologi er hos Repstad (2004: 132) definert som de arbeidsmetodene som er i bruk i organisasjonen.

Tyrlis ideologi besto i, ble det tydelig for meg at det var visse verdier medarbeiderne stadig trakk fram som må kunne sies å handle om organisasjonens ideologi. Ikke minst gjaldt det betydningen av at medarbeidere og elever skulle jobbe sammen om hverdagens gjøremål i ulike arbeidslag¹⁵. Dette i motsetning til om elevene skulle ha blitt ”satt i gang” med en eller annen form for arbeid mens medarbeiderne holdt på med noe annet, fortrinnsvis kontorarbeid. I denne forbindelse dukket begrepet ”skulder ved skulder” stadig opp som en del av det vanlige vokabularet uten at dette ble forsøkt forklart nærmere. Noe av grunnen til dette kan selvfølgelig være en antagelse fra medarbeidernes side om at jeg som intervjuer hadde god kjennskap til organisasjonen og derfor kjente til de mer interne begreper som ble brukt. En annen mulig forklaring kan tenkes å være at disse organisasjonsspesifikke uttrykkene eller begrepepene var så internalisert i medarbeidernes hverdagstale at de rett og slett ikke merket eller tenkte over at de benyttet seg av en del slike ord som for utenforstående ikke umiddelbart ville gi mening¹⁶. ”Å stå sammen i hverdagen ” var en annen måte å uttrykke det samme på. Dette var uttrykk for et ideal om at både medarbeidere og elever skulle jobbe seg gjennom hverdagens utfordringer side ved side, og at alle individer er sterkere sammen enn alene. *Alle* medarbeiderne jeg snakket med, fremhevet dette fellesskapsidealet som sentralt i sitt arbeid med elevene. Like fullt var det ingen som var helt fornøyd med hvorvidt de faktisk klarte å gjennomføre og jobbe etter dette idealet i praksis. De så at det var mange ting som hindret dem i å jobbe med elevene slik de ideelt sett ønsket å gjøre det. Det gjorde at flere var bekymret for at de var på vei mot noe som ble oppfattet som det stikk motsatte: en kontorkultur. Kontorkultur ble i denne sammenheng omtalt som noe utelukkende negativt som i sin tur ville føre til en større avstand mellom medarbeidere og elever:

Og så er det noe med at vi har vært så opptatt av å skape den *vi-følelsen*. Det er noe som alltid svinger her på Kampen, men vi har på en måte alltid det som en sånn grunnbase, altså at det er

¹⁵ I løpet av arbeidsdagen jobber elever og medarbeidere sammen i ulike arbeidslag. På Tyrili Kampen er et arbeidslag ansvarlig for kjøkken og innemiljø, og et, driftslaget, ansvarlig for ulike typer vedlikehold av hus og eiendom. Flere av Tyrlis enheter er organisert i arbeidslag, og disse er tilpasset behovene på hvert enkelt sted. I Mesnali har man blant annet et arbeidslag i bilverkstedet og et i stallen. I Folldal har de et eget arbeidslag som har ansvaret for omlag 60 trekkhunder.

¹⁶ I tillegg til vindfang og arbeidslag, har Tyrili flere begreper som har blitt allemannseie internt i organisasjonen. Menneskekunnskap, innkjøringsleir og ekstratur er noen av dem.

vi, elever og ledere sammen. Og hvis det blir sånn at vi fjernes mer og mer fra eleven, så tror jeg det øker den følelsen, altså følelsen av oss og dere. Og jo mere vi klarer å skape en vi-følelse på Kampen, kampen mot misbruk og ruskultur og alt det der, så at vi kan være på lag, mot det, så er det en veldig ålreit greie. Og hvis vi forsvinner inn på kontorer, da, og innkaller til samtaler og....jeg tror det blir en avstand da, mye mer *oss-dere*. Og kanskje det er nødvendig da, kanskje det er veien å gå, hva vet jeg, men jeg ser at da blir det mye mer jobba individuelt og det blir en mye større utfordring å samle alle og brukt gruppa sånn at gruppa er sterk, men alene er du svak og sammen klarer vi det og de greiene der – håper jeg ikke at vi mister helt iallefall (...) Jeg opplever det sånn at grunnmuren her er sånn at det er *vi*, det er vi på huset og det er elever og ledere som må holde det reint her (i den betydning at alle deltar på vask av fellesarealer, min anmerkning) og sørge for at misbruket holder seg vekk herifra.

Hvorvidt ASI var en av de tingene som ble betraktet som å være ”skyld” i tendensen til distansering fra flere av ideologiens viktigste prinsipper var det som vi har sett (kapittel 5.5) uenighet om. Det informantene ovenfor viser bekymring for er, slik jeg ser det, hvorvidt ASI og dets like vil bidra til å forringe kvaliteten på en likeverds- og fellesskapsfølelse som for mange betraktes som styrken eller kraften, kanskje også stoltheten, i behandlingsopplegget ved Tyrili. Når ord som *grunnmur* og *grunnbase* benyttes for å beskrive ”vi-følelsen” det her er snakk om, er det ikke vanskelig å tenke seg at en person vil knytte sterke følelser til temaet i det han opplever at denne grunnmuren står i fare for å rase sammen.

Ytterpunktene i medarbeidergruppa strakte seg fra å mene at innføringen av ASI var en liten bagatell i den store sammenhengen til å mene at det samme var en (del) av de største utfordringene Tyrili hadde stått overfor så langt i sin historie. Her mener jeg imidlertid å kunne se en sammenheng mellom hvilke tidligere arbeidserfaringer medarbeiderne hadde, hvor lang fartstid de hadde i denne organisasjonen, og holdning eller skepsis til dette ”nye”. De som hadde jobbet innenfor andre fagfelt, systemer eller organisasjoner ga i større grad uttrykk for misnøye med de eksisterende metoder eller mangel på sådanne i forhold til kartlegging av behandlingsbehov, bruk av utviklingsplaner og øvrig dokumentasjonsarbeid. Noe av forklaringen på dette kan være at de på bakgrunn av tidligere erfaringer hadde et bilde av hvordan dette arbeidet burde foregå, og at dette bildet ikke samsvarer med den virkeligheten de opplevde i sin arbeidsdag. Et ønske om og en positiv innstilling til noe som kan rette opp i ”feilene” er i så måte forståelig. På den annen side var det som vi snart skal se flere av

de ”nyeste” medarbeiderne som hadde ønsket seg til Tyrili nettopp på grunn av misnøye med med lignende forhold på sin forhenværende arbeidsplass. Flere fortalte om en på mange måter motsatt situasjon med en hverdag bestående av et uendelig antall møter, individualsamtaler og enorme mengder med papir – og dokumentasjonsarbeid. Som en direkte følge av dette opplevde de derfor forholdet mellom behandler og klient som preget av oss – dere – relasjoner, og altså langt unna Tyrilis likhetsideal. Flere beskrev allikevel møtet med Tyrilis mangel på skriftlighet som intet mindre enn sjokkartet, og ønsket om endring kan derfor også forklares ut fra ønsket om å finne en ”gylden middelvei”. Som en av dem sa:

Jeg er i sjokk over hvor lite skriftlighet vi har her på Tyrili, ikke sant. Her driver vi og rehabiliterer rusmisbrukere, og Tyrili er noen av de beste i Norge på det, og så er det ikke mere skriftlighet enn dette. Samtidig er ikke jeg en sånn kontorrotte som elsker å sitte på kontoret og drive med data. Jeg er veldig glad for at det ikke er sånn og, men jeg synes det var merkelig lite skriftlighet.

Selv om flere av de som hadde jobbet lengst i organisasjonen kunne virke noe skeptiske til innføringen av ASI, er bildet mer nyansert enn som så. Det at noen ga uttrykk for skepsis handlet ikke, slik jeg ser det, først og fremst om at de ikke så et behov for forbedring eller nye hjelpemidler for å få orden på ”papirarbeidet”. De aller fleste mente at et slikt behov eksisterte. Bekymringene kan derimot sies å handle om tanker om at forandringene i sin tur vil kunne gå ut over og forringe ideologien. Som en av lederne sa det: ”Jeg tror de ansatte her er redde for å miste ideologien – det snakkes det mye om”. Det kan derfor tenkes at de som har jobbet lengst i organisasjonen i større grad hadde utviklet en eiefølelse til sin arbeidsplass og sin organisasjon, og i kraft av dette tok på seg rollen(e) som ideologiens forsvarere.

Mitt inntrykk er allikevel at alle medarbeiderne, i tråd med Mintzbergs definisjon av ideologi, var enige om sentrale verdier innen sin organisasjon, og at den på mange måter fungerte som en samlende kraft. Mintzberg (1989: 221) mener imidlertid at ideologien også vil være en faktor som gjør at organisasjonen skiller seg ut fra andre organisasjoner, og her var medarbeiderne mer uenige (se kapittel 4.8). I den grad noen av medarbeiderne mente at Tyrili skilte seg ut fra andre organisasjoner, var det trekk

ved *ideologien* som ble trukket fram. Organisatorisk og strukturelt mente flere at Tyrili var i ferd med å bli mer og mer lik andre tilsvarende organisasjoner.

6.6 Romantisering av fortiden?

I sitatet på side 90/91 så vi at informanten var bekymret for at hans organisasjon i økende grad ville utvikle et ”oss - dere”-forhold mellom medarbeidere og elever. Dette i motsetning til at relasjonen mellom medarbeider og elev bar preg av en ”vi”-følelse. Utsagn av denne typen ledet tankene mine hen til om de ansatte hadde en opplevelse av at ”alt var mye bedre før” – de ga jo klart uttrykk for at en forandring hadde funnet sted. Jeg ble derfor nysgjerrig på om det eksisterte en romantisering eller idyllisering av tidligere tider. En av informantene uttrykte det på denne måten:

Jeg synes helt klart at Tyrili var mer ideologiske før. Sånn som jeg føler det, så var ideologien en veldig mye mer synlig rød tråd gjennom alt vi holdt på med før, og nå opplever jeg vel at vi får...altså, alle disse forskjellige måtene å jobbe *fag* på, da, gjør at det blir veldig mye vanskeligere å se den røde tråden, innimellom. At en og kan bli så *profesjonell*, eller at en har en annen fagbakgrunn når en begynner å jobbe her da, og synes at for eksempel ASI er det aller, aller viktigste og blir veldig opptatt av den. Det er bra det, men da forsvinner jo også de elementene vi har prata om der vi har vært ideologisk sterke. Det med skulder ved skulder med eleven, det å møte eleven der han er, det å møte han som et medmenneske selv om en er i behandlerrollen, da.

Denne medarbeideren ga altså klart uttrykk for at hun mente organisasjonen var mer ideologisk før. Men hva menes egentlig med ”mer ideologisk”? Og trenger det å ”være ideologisk” å stå i motsetning til å jobbe ”faglig”? Slik jeg forstår det, hadde denne medarbeideren en oppfatning av at det å kunne jobbe og tilbringe tid sammen med eleven og samtidig ha en relasjon basert på jevnbyrdighet og likeverd var det jobben – og ideologien – *egentlig* handlet – eller *burde* handlet om. Måten hun snakker om begreper som ”å jobbe fag på,” eller ”å bli så profesjonell,” gir oss en indikasjon på at det i denne personens øyne er noe som ikke er positivt, selv når hun sier at ”det er bra, det”. Dette kan tenkes å stå i motsetning til hva som er tilfelle innenfor andre (lignende) organisasjoner. Å være profesjonell vil i mange sammenhenger nettopp være et positivt ladet ord, på samme måte som faglig dyktighet. Denne medarbeideren trenger allikevel ikke ensidig å tolkes som om hun er

i mot all form for fornyelse av frykt for å miste det gamle og etter hennes mening gode. Sitatet kan imidlertid tolkes dithen at det eksisterer en prioritering av arbeidsoppgaver som mer eller mindre viktige, og der det mest viktige handler om kjernepunktene i ideologien. Ord som profesjonalitet og faglighet kan i så måte oppleves som trusler mot det bestående eller det som en gang ble oppfattet som å være det bestående; en organisasjon hvis fundament var tuftet på verdier som medmenneskelighet og gode, nære relasjoner mellom medarbeider og elev.

En annen informant mener imidlertid at forandringer, som blant annet innføringen av ASI, handler om andre ting enn ideologisk forfall:

Jeg tror egentlig ikke Tyrili var mer ideologisk før, jeg tror ikke det, men at den jobben ser veldig annerledes ut nå. Hverdagen ser helt annerledes ut nå, så det er heller det som gjør det. Ikke at man ikke er nok ideologiske, det tror jeg ikke (...) Sånn som de sier de som har vært lengst på huset her, før hadde de hele nettverket sitt i Tyrili og var sammen hele tiden – sånn er det ikke lenger. Man har veldig bra samhold og man er sammen også på fritida, men det er ikke sånn at alle som jobber her nå har hele Tyrilifamilien med seg hjem hele tiden. Man har også litt atskilt fra jobben, da, som kanskje også gjør at man stiller litt spørsmål til noe av det man gjør innimellom. For meg er det et veldig skille mellom ideologi og den biten, da. Jeg kan være veldig enig i ideologien og i menneskesynet og i alt allikevel, men man kan være kritisk, og man kan stille litt krav allikevel.

Denne informanten legger vekt på at det har vært endringer både i strukturelle forhold og forhold til omgivelsene, to av Repstads (2004: 122) andre organisasjonsvariabler. Informanten omtaler jobb og hverdag som annerledes enn tidligere, og underforstått; en ny virkelighet må møtes med nye øyne og kanskje også med nye måter å gjøre ting på. Slik jeg ser det, sier hun på ingen måte dermed at ideologien må forkastes som sådan. Snarere gir hun uttrykk for at også ideologien bør være gjenstand for forandringer eller tilpasninger til de utfordringene man som medarbeider og organisasjon står overfor i dag. At man åpner opp og stiller spørsmål til det bestående, trenger altså ikke være et uttrykk for de ansattes tilknytning eller *lojalitet* til ideologien er blitt svakere. Ei heller at de ansatte mener at ”alt var så meget bedre før”. Å stille spørsmål og ut fra disse gjøre noen tilpasninger, kan også sees som en *nødvendighet* for å bevare organisasjonen slik de ansatte ønsker at den skal være.

Mintzberg (1989: 232) er inne på noe av dette når han sier at alle ideologiske organisasjoner på et eller annet tidspunkt vil møte krysspress mellom isolasjon og assimilasjon. Med *isolasjon* mener han her at en organisasjon kan gå i en felle ved å vokse innover for å beskytte sin unike ideologi fra press fra den ”vanlige” verden. I slike tilfeller risikerer man at organisasjonen til slutt dør av mangel på fornyelse. *Assimilasjon* på sin side vil innebære å strekke seg så langt for å fremme en ideologi at den til slutt blir ”utvannet”. Organisasjonen som sådan kan overleve, men ideologien dør, og organisasjonen vil anta nye former. I hvilken grad fenomenet assimilasjon i denne betydning er av relevans for Tyrili som organisasjon kommer jeg tilbake til i kapittel 6.9.

I foregående sitat ga min informant uttrykk for at de av hennes kollegaer som hadde jobbet i organisasjonen lengst, i større grad hadde hatt hele sitt nettverk og så å si all sin sosiale omgang innenfor den. Dette kan sees som en illustrasjon av Mintzbergs isolasjonsbegrep. Det at medarbeiderne nå tilbringer en større del av sin tid og sosiale liv utenfor organisasjonen betraktet hun således som en fordel. Det begrunnet hun med at hun trodde det da ville være lettere å stille kritiske spørsmål til det som skjer. I tråd med dette kan vi tenke oss at hun opplevde det som nødvendig å ha et bredere perspektiv på hva som foregår innad i organisasjonen enn det det er mulig å ha hvis oppmerksomheten rettes for mye innover, og man i Mintzbergs forstand blir isolerte. Hvorvidt de som hadde jobbet lengst i organisasjonen kjente seg igjen i dette skal ikke sies for sikkert, men en ga spesielt uttrykk for farene ved ”å bli sittende på sin egen tue”. Samtidig mente flere av de ”gamle” at det i mye mindre grad enn før fantes uformelle rom for samvær og utveksling av meninger og erfaringer, og at det i seg selv kunne være en trussel mot ideologien som samlende kraft i organisasjonen. Det kan sies å være i tråd med Repstads (2004:139) poeng om at et uformelt møte mellom kolleger kan vise seg å være sentralt i beslutningsstrukturen, til tross for uklar og svak reglementsforankring.

Slike og andre forhold tatt i betraktning så det allikevel ut til å eksistere en sterk ideologisk tilknytning mellom medarbeidere og organisasjon på Tyrili. I denne sammenheng fant jeg det interessant å se nærmere på hvorvidt denne tilknytningen nærmest var tilstede fra medarbeiderne begynte å jobbe i organisasjonen, eller om det var noe de tilegnet seg etterhvert.

6.7 Rekruttering og tilknytning

På spørsmål om hvorvidt Tyrilis ideologi hadde vært av betydning for at den enkelte medarbeider begynte å jobbe i organisasjonen, ga en av dem følgende entusiastiske svar:

Det hadde *alt* å si. Jeg var egentlig i en veldig spesiell situasjon, for jeg jobba på en plass før. Jeg jobba der i tre og et halvt år, men jeg sa opp jobben nettopp på grunn av ideologiske motforestillinger. Jeg hadde tenkt kjempemye på det, for allerede etter det første året begynte jeg å vurdere å slutte der, men så tenkte jeg at jeg heller måtte prøve å forandre ting eller prøve å gjøre noe med det. Så prøvde jeg det et par år, i et tungt, fylkeskommunalt system, men så tenkte jeg at dette blir for tung jobb for meg alene, og det ville jeg ikke. Det tok for mye tid, rett og slett. Jeg fikk forandra *noe*, da, og det var jo deler i den jobben som jeg syntes var kjempebra, men de hadde liksom ikke noe særlig forankring i noe *skikkelig* som de trodde på. Så jeg var veldig bevisst på det, og særlig det med en ekspert – klientrolle, med ”vi er her for å hjelpe deg og du skjønner ingen ting” – aktig. Det var veldig ubehagelig. Flere av de jeg jobba sammen med hadde sånne holdninger, og hele stilen på det stedet var sånn som jeg ikke kjente meg igjen i eller klarte å finne meg til rette i noen gang. Så jeg sa jo opp den jobben før jeg hadde noe nytt i det hele tatt. Og når jeg da kom på intervju her, og jeg hadde jo med meg de spørsmåla før de rakk å spørre om de tinga. Jeg fikk den ideologiske forankringa som jeg hadde savna, da. Det menneskesynet og den holdninga til folk vi skal jobbe med. Så det hadde *alt* å si. Jeg var i himmelen jeg da!

Denne medarbeideren opplevde sin forrige arbeidssituasjon som uholdbar på grunn av det hun selv kaller ”ideologiske motforestillinger”. At disse motforestillingene har hatt stor betydning for vedkommendes valg, blir åpenbart når han forteller at han sa opp jobben uten å ha noen ny på hånda. Slik sett kan man tenke at denne medarbeideren ikke sluttet i sin gamle jobb bare fordi Tyrili framstod som noe annet og bedre. Hans personlige mening om hva som kan regnes som godt behandlingsarbeid kan like gjerne tenkes å være et resultat av medarbeiderens erfaringer om hvordan slikt arbeid *ikke* bør gjøres som hvordan det bør gjøres. Det kan blant annet sees ut fra at medarbeideren beskriver det som ubehagelig å skulle være ”rangert” over klientene han jobber med. Ut fra hvordan han beskriver denne situasjonen, framstår Tyrili med sin ideologi som ”det riktige” for han, som noe han i motsetning til forrige jobb kunne finne seg til rette med eller kjenne seg igjen i. Ideologien var altså ikke nødvendigvis årsaken til at medarbeideren *begynte* å jobbe i akkurat Tyrili, men absolutt en viktig årsak til at han velger å *bli*. Ut fra hva han

forteller, synes det som om hans egen og Tyrilis ideologi eller menneskesyn er sammenfallende, og at han i organisasjonen har funnet svaret på noe han savner; en forankring i noe ”skikkelig”. Medarbeideren beskriver sitt møte med Tyrilis ideologiske forankring og menneskesyn som å ”komme til himmelen”. Det er sterke ord, og de sier noe om hvor stor betydning en organisasjons ideologi faktisk kan ha for dens ansatte. Avslutningsvis bør det allikevel sies at medarbeideren også på forhånd kan ha hatt *noe* kjennskap til organisasjonen. Denne kunnskapen kan igjen ha vært av betydning for at vedkommende i det hele tatt fant det interessant å søke på jobb og stille til intervju på Tyrili Kampen.

Også de andre medarbeiderne ga klart uttrykk for at ideologien hadde vært av betydning for at de hadde begynt å jobbe i Tyrili. Noen hadde kjennskap til organisasjonen ved å ha vært student først og så begynt å jobbe. Andre hadde venner eller familiemedlemmer som tidligere hadde jobbet i organisasjonen. En ting er imidlertid hva som på et punkt har fanget medarbeidernes interesse og ønske om å jobbe i organisasjonen. En annen ting er hva de som er avgjørende i en ansettelsessituasjon. Forsøkes det fra ledelseshold på å ansette folk som er mest mulig like deres ”egne”, i hvert fall i henhold til spørsmål som kan knyttes til ideologi? Flere av medarbeiderne fortalte at ideologi eller menneskesyn, normer og verdier hadde vært tema da de selv ble intervjuet som søkere på jobb. Når medarbeiderne først hadde kommet seg ”innenfor” og fått jobb i Tyrili, var mange av dem tydelige på at de som eventuelt skulle jobbe i organisasjonen måtte sympatisere med og jobbe i tråd med ideologien:

Det er kanskje det viktigste for at man skal kunne jobbe her, at man kan si seg enig med den ideologien, da.

Det er vanskelig å jobbe her og ikke ha den samme ideologien og det samme menneskesynet, det går ikke. På den annen side, så diskuterer vi ikke mye hva det innebærer og hva det er vi er enige og uenige om. Vi gjør jo ikke det. Det er liksom bare en sånn usagt faktor, veldig ofte.

Slik jeg forstår det, handler mye av dette om å passe eller ikke passe inn i et allerede etablert system. Ikke dermed sagt at Tyrili som system ikke er åpent for endring. Medarbeiderne skulle nemlig vise seg å ha svært forskjellige oppfatninger om

hvorvidt Tyrili, og mer spesifikt organisasjonens ansatte og ledelse, var åpne for å gjennomføre reelle endringer i organisasjonen (se kapittel 6.8).

Mintzberg (1989: 226) mener forøvrig det er liten tvil om at en organisasjons kultur eller ideologi kan ha stor betydning for et individs atferd når dette individet først er *innenfor*. Det gjelder spesielt hvis organisasjonen har en rik eller fullt ut utviklet ideologi. Når informanten ovenfor snakker om ideologien som en usagt faktor, kan man i tråd med Mintzberg se for seg at det vil skje en tilpasning til "ideologisk atferd" hos medarbeiderne etter at de har begynt å jobbe i organisasjonen. Det kan vel allikevel regnes som usannsynlig at hvem som helst ansettes i organisasjonen i den tro at ideologien i seg selv vil gjøre dem om til rettroende ideologiske individer. Jeg anser det som sannsynlig at man i de fleste ansettelsesprosesser vil velge ut de som allerede ser ut til å dele organisasjonens viktigste verdier. På den måten kan man i alle fall tenke seg at tilpasnings – eller sosialiseringsprosessen for å få de ansatte til å bli gode organisasjonsindivider (eller som her, gode Tyrilimedarbeidere) blir minst mulig ressurskrevende.

Når det er sagt, har jeg til slutt lyst til å komme med noen betraktninger rundt innholdet i ideologien. Denne informanten understreket noen viktige poeng:

Det jeg sier, er at hvis man ikke deler denne ideologien her, så har du ikke noe her å gjøre. Da må du på en måte si at dette passer ikke for meg. Men ikke sant, det skal jo noe til og, da. Hva er det du skal si at du ikke synes, da, at mennesket har i seg, eller at man har troen på forandring – men hva slags menneske fremstår du som da? Men det som er morsomt å spørre om, er hva man legger i den ideologien – hva betyr det. Jeg ville gjerne se dem som sier at nei, den ideologien der er jeg imot.

Denne informanten stiller altså spørsmål til innholdet i ideologien, eller snarere, hva hver enkelt medarbeider mener er innholdet i denne. Underforstått her kan være at hun slett ikke er sikker på om de er så enige eller samstemte om temaet. Dette kan ses i sammenheng med forrige informants uttalelse om at ideologien i liten grad er gjenstand for diskusjon – den beskrives som å være en usagt faktor. Det at viten eller kunnskap om noe framstår som usagt, kan i seg selv tenkes å være en kilde til både forvirring og ikke minst mangfoldige variasjoner innenfor et tema. Kanskje kan det

også stilles spørsmål til om det ville være *legitimt* innenfor denne organisasjonens rammer å si noe, eller gi uttrykk for verdier som ikke nødvendigvis er helt i tråd med ideologien. Samtidig avmystifiserer medarbeideren hva ideologien innebærer ved å understreke hva hun mener den *egentlig* inneholder; troen på at alle mennesker har mulighet til å forandre seg. Slik jeg forstår henne, mener hun at den såkalte Tyriliideologien dypest sett gir uttrykk for noen verdier som de aller fleste mennesker deler. Ideologien er således ikke spesiell for akkurat Tyrili. Hun understreker allikevel at i det man *ikke* deler disse verdiene, har man ikke noe som Tyrilimedarbeider å gjøre; da er du ikke en av "oss". Man kan tenke seg å finne tilsvarende "problemstilling" også i andre typer ideologiske organisasjoner, for eksempel i organisasjoner med et kristent livssyn. Om man har eller ikke har en tro på at ethvert individ er unikt og har i seg muligheter for forandring, gir etter vår informants mening et bilde av hva slags menneske man framstår som. Hvem man som menneske framstår som, vil ofte være knyttet til dette menneskets bilde av seg selv og dets identitet. Jeg vil derfor nå blant annet komme nærmere inn på forholdet mellom ideologi og identitet.

6.8 Ideologi, identitet og identifisering

I følge Mintzberg (1989: 224) slår en ideologi rot når en gruppe individer samles rundt en leder og med grunnlag i et bestemt kall eller oppgave danner eller "strammer opp" en allerede eksisterende organisasjon. Den eksisterende ideologien vil forsterkes i det nye medlemmer kommer inn i organisasjonen og identifiserer seg med den. Dette bringer på bane noen spørsmål knyttet til forholdet mellom ideologi og identitet.

At de nye medlemmene av en organisasjon vil identifisere seg med den, i alle fall umiddelbart, trenger ikke nødvendigvis å være en selvfølge. Om så er, kan noe av forklaringen tenkes å ha sammenheng med temaet ovenfor, rekruttering til organisasjonen. En ting er hvis organisasjonens nyankomne allerede ved intervju og eventuell prøvetid har vært gjennom en utslingsprosess med det formål å finne medarbeidere som "passer inn" i de rådende ideologiske mønstre. Da kan det også tenkes at de i større og tidligere grad vil identifisere seg med organisasjonen og det den står for enn om man i utvelgingsprosessen ikke har tatt slike hensyn. De er ikke tilfeldig utvalgt, snarere strategisk plukket ut for å tjene organisasjonens formål best

mulig. En slik framgangsmåte vil i og for seg være naturlig i svært mange ansettelsesprosesser. Hvis ledelsen eller andre som står for nyansettelser i en organisasjon lykkes med å rekruttere personer som ”passer inn”, kan man tenke seg at de ansattes tilknytning og identifisering med organisasjonen i utgangspunktet vil være mer ”ektefølt” enn hvis en slik form for rekruttering mislykkes eller ikke prioriteres. Og når identitetsfølelsen (jeg begrenser meg her til å snakke om arbeidsidentitet) er ”ektefølt”, kan man også tenke seg at den vil være i tråd med den rådende ideologien. En slik ”ektefølt” identitetsfølelse kan ses i sammenheng med at flere av medarbeiderne jeg var i kontakt med, snakket om at de hadde en ”eiefølelse” både til Tyrili og til organisasjonens ideologi. Det i sin tur kan føre til et behov for å beskytte den fra ytre farer. I eksempelet fra Tyrili Kampen, kan man se for seg at innføringen av ASI kunne oppleves som en slik ”ytre fare”. Når Mintzberg (1989: 226) skisserer mulige årsaker til identifisering, sier han i tråd med dette at utvelgelse av medlemmer som ”passer inn” ikke vil være uvanlig. Det begrunner han med at de som velger ut nye medarbeidere ofte vil være de medlemmene som føler sterkest lojalitet til organisasjonens trossystem. Videre kan det tenkes at medarbeiderne på et tidspunkt har blitt tiltrukket av organisasjonens trossystem, og at de i det de får innpass lett vil identifisere seg med den. Vi har akkurat sett at det var tilfelle for noen av medarbeiderne på Tyrili. Som jeg har vært inne på tidligere, behøver allikevel ikke det at man sympatiserer med en ideologi bety at man for en hver pris vil beskytte den mot påvirkninger eller forandring utenfra.

Identifikasjon og lojalitetsfølelse med en organisasjon kan i følge Mintzberg (1989: 226-227) oppstå av ulike årsaker. Det kan skje *naturlig*, ved at organisasjonens nye medlemmer i utgangspunktet har følt seg tiltrukket av dens trossystem. Likeså hvis medlemmene *velges ut* for å passe inn i et allerede eksisterende trossystem. Dette er muligheter jeg allerede har vært inne på. I tillegg mener Mintzberg at identifisering kan *utvikles* gjennom uformelle *sosialiseringsprosesser* eller mer formell *indoktrinering*. Uten at jeg skal gå nærmere inn på om slike prosesser forekommer på Tyrili, merker jeg meg flere av medarbeidernes utsagn om at det stadig har blitt færre uformelle arenaer for samvær mellom kolleger. Slik sett kan man tenke seg at muligheten til å sosialisere nye medarbeidere slik at de igjen vil komme til å identifisere seg med organisasjonen og dens ideologi er mindre enn den har vært tidligere. Mulighetene begrenses i større grad til rammene for arbeidsdagen.

Mintzberg skisserer en fjerde måte å identifisere seg med en organisasjon; *kalkulasjon*. Når dette er tilfelle, identifiserer individene seg med et trossystem rett og slett fordi det lønner seg. Et ønske om for eksempel forfremmelse kan motivere en slik form for identifikasjon, og vil naturligvis være svært sårbar. Sannsynligvis vil denne identiteten forsvinne i det en bedre mulighet dukker opp. I den forbindelse kan man selvfølgelig også diskutere om vi da har å gjøre med en ”falsk” identitet. Med det mener jeg at individene det gjelder *spiller* en identitet (eller rolle) som de egentlig ikke har. I fortsettelsen av dette resonnementet kan man også stille spørsmål til om det i det hele tatt er mulig å spille, ønske seg eller kreve en identitet, eller om identiteten faktisk må være ”ektefølt” for å kunne kalles *identitet*. Hvis de ansatte har en kalkulert identitet i Mintzbergs forstand, vil man også kunne tenke seg at de i liten grad vil framstå som forsvarere av ideologien i det den oppleves truet. Kanskje vil de ikke en gang oppleve den som truet selv om den reelt sett var det. Dette er interessant med tanke på innføringen av ASI i Tyrili. Hvis en kalkulert form for identifikasjon hadde vært rådende i medarbeidergruppa, vil man også kunne tenke seg at motstanden, eller i alle fall innsigelsene mot endringer, ville vært langt mindre. I den grad innsigelser allikevel hadde forekommet, kan man se for seg at det ville handle om mer konkret motstand mot for eksempel økt arbeidspress. Jeg fant ingen indikasjoner på at en slik form for kalkulert identifikasjon forekom på Tyrili, snarere det motsatte:

Jeg har klart å stryke til minibusslappen tre ganger. Det er ganske utrolig, men det er nå så. Sist jeg var der, det er en uke siden i dag, strøk jeg altså for *tredje* gang. På vei hjem tenkte jeg ”det er Så pinlig! Hva *faen* skal jeg gjøre....nei, jeg tror jeg bare går og sier *yes*, det her gikk bra, og så later jeg som ingen ting, og så tar jeg en ny oppkjøring litt senere og betaler det sjøl”. Og så slår det meg litt senere – nei, jeg *kan* ikke gjøre det. Vi jobber med at elevene skal ha fokus på ærlighet – det blir helt feil. Men tanken var der, og Tyriliideologien liksom slo inn og sa at dette kan du ikke gjøre¹⁷.

¹⁷ Mine informanter ble lovet anonymitet i forkant av intervjuene. Personen i dette sitatet *kan* strengt tatt kjennes igjen, i hvert fall av sine kolleger. Når jeg allikevel har valgt å benytte meg av sitatet, er det fordi jeg vurderer uttalelsen til å være av en sånn art at det ikke ville gå ut over vedkommende på en negativ måte om hun skulle bli gjenkjent. Når jeg skulle velge ut sitater til bruk i denne oppgaven, måtte jeg stadig foreta noen etiske avveininger, så også her. Om etiske dilemmaer forøvrig, se kapittel 2.10.

Denne medarbeideren kan gi oss inntrykk av at hennes identifikasjon med Tyrilis verdier fungerer som en internalisert mekanisme. Medarbeideren beskriver denne konkrete situasjonen nærmest som en kamp mellom det'et, jeg'et og over-jeg'et, eller id, ego og superego i en freudiansk forståelse av begrepene (Jerlang (red.)1993: 37-42). Ideologien fungerer i denne sammenhengen nærmest som et over-jeg, eller som en integrert del av medarbeiderens samvittighet, i det hun sier at ideologien "slår inn" og regulerer atferden hennes. I følge freudiansk teori, inneholder over-jeg'et blant annet et jeg-ideal, det vil si noen idealnормer og -verdier som jeg'et søker å etterleve. I tråd med dette kan vi tenke oss at medarbeideren som jeg-person hadde noen tanker om hvilke holdninger og type atferd som er riktig av henne å ha som Tyrilimedarbeider. Fristelsen til å la lystprinsippet styre, noe som er kjennetegnende for det'et, og lyve om de faktiske realiteter for å unngå pinlige og flau situasjoner, var imidlertid til stede. Over-jeg'et kommer allikevel inn og styrer medarbeiderens jeg til å gjøre de valg som etter ideologien synes riktige. En slik handlingsmåte vil i følge freudiansk teori være i tråd med det etiske prinsipp. Det etiske prinsipp styrer over-jeg'et, og setter fokus på hva som er moralsk riktig og akseptabelt. Medarbeideren ser motsetningen mellom å lyve selv samtidig som hun skal lære elevene at de *ikke* skal lyve.

Bakgrunnen for dette fokuset på ærlighet i behandlingen dreier seg på den ene siden om at mange rusmisbrukere har opparbeidet seg et kriminelt rulleblad. Å kunne vende tilbake og *fungere* i samfunnet etter behandling, fortutsetter etter Tyrilis mening at elevene klarer å bryte med et slikt (uærlig) mønster. I tillegg anses det som viktig at elevene klarer å være ærlige i forhold til sitt eget misbruk. Slik Tyrili ser det, vil det å fornekte et problem sjelden føre til en løsning av det. Det at medarbeideren er bevisst viktigheten av ærlighet fra elevenes side, kan gjøre at medarbeideren tar seg selv i "nakken". Hun velger å blottstille seg og åpne for mulige ubehagelige eller ydmykende situasjoner for å kunne handle i tråd med sin egen samvittighet. Satt inn i en sammenheng utenfor arbeidsplassen, for eksempel overfor venner eller familie, kan man tenke seg at medarbeideren ville kunne komme unna med en "hvit løgn" uten de store samvittighetskvalene. Innenfor rammene av arbeidsplassen kan man nærmest få inntrykk av at ideologien for denne medarbeideren fungerer som en slags *indre stemme*. Denne stemmen, som et freudiansk over-jeg, kan se ut til å styre hennes handlinger i "riktig" retning.

Så langt om Freud og psykologiske tankeeksperimente og tilbake til ”naturlig” identifisering. I følge Mintzberg (1989: 227) vil et trossystem i en organisasjon være sterkere jo mer naturlig de ansattes identifisering med det er. Vi har sett at denne medarbeideren forsøker å handle etter noen ideer om hva som moralsk sett er riktig og akseptabelt i Tyrili. Jeg mener også å ha grunnlag for å si at langt de fleste medarbeiderne jeg snakket med på en eller annen måte hadde et forhold til ideologien som en slags internalisert samvittighet. Med tanke på at deres forankring i ideologien virket såvidt sterk, skulle man kanskje tro at det ville være større motstand mot endringer av typen ASI hvis det ble opplevd som en trussel mot ideologien. Når denne motstanden viste seg å være mindre enn det jeg innledningsvis trodde den ville være, kan noe av forklaringen på dette også være at det innenfor ideologien finnes rom for endringer i strukturen uten at det trenger gå ut over dens innhold. Tanken om at ”et hvert *menneske* bærer i seg muligheten til forandring ” kan kanskje også overføres til en tanke om at enhver *organisasjon* gjør det samme, uten å gå på bekostning av seg selv? Medarbeidernes opplevelse av hvorvidt både organisasjon, kolleger og de selv var åpne for forandringer generelt, var det imidlertid delte meninger om. *Alle* medarbeiderne jeg snakket med, mente at de selv var åpne for forandringer. Det ”morsomme” var at flere mente at ikke alle kollegene deres var det, og heller ikke alltid den sentrale ledelsen. I all hovedsak så allikevel de fleste ut til å mene at både ansatte, ledelse og organisasjon var preget av en generelt positiv holdning til forandring ” bare det var noe som virket”, som en av medarbeiderne sa det.

Identifisering i et kontrollperspektiv

De ansattes identifisering med en organisasjon kan også forstås i et kontrollperspektiv. Thompson og McHugh (2002: 339) hevder det er liten tvil om at sosial kontekst og sosialt press former et individs identitet. Forfatterne ser på identitet som en forhandlet konstruksjon, og mener at individer vil forsøke å opptre passende i ulike situasjoner og i forhold til andres forventninger. Det er i tråd med Erving Goffmans teorier, blant annet fra ”*Vårt rollespill til daglig*” (1992: 9,12). Goffman tar der utgangspunkt i noe han kaller et dramaturgisk perspektiv. Gjennom bruken av dette perspektivet, ønsker han å vise at vi som mennesker spiller roller og bevisst velger ut hva som spilles ut på, og bak kulissene i, hverdagens ulike ”scener”. En scene kan være en hvilken som helst arena for samhandling mellom mennesker.

Poenget til Goffman, er at et menneske i en vanlig arbeidssituasjon vil forsøke å styre og kontrollere, gjennom sine handlinger, hvilket inntrykk (et) publikum får av han eller henne. Goffman understreker at en person ikke kan la være å handle slik at han gir *uttrykk* for seg selv. Publikum vil alltid få et *inntrykk* av han.

Overført til min studie fra Tyrili Kampen, kan man se for seg at publikum her representeres ved medarbeidergruppen. Hver enkelt medarbeider vil imidlertid hver for seg spille sin(e) rolle(r) på scenen, og kan derfor betraktes som både skuespiller og publikum. I forhold til at Tyrilis ideologi ser ut til å ha stor betydning for de ansatte i organisasjonen, kan man tenke seg at hver enkelt medarbeider ønsker å skape et bilde av seg selv som en ideologisk ”rettroende”. Dette ”skuespillet” foregår i goffmaniansk forstand *på* scenen, som kan finne sted på arbeidsplassen. Medarbeideren kan både gjennom de uttrykk han *gir*, og gjennom de uttrykk han *avgir* formidle til sitt publikum (kollegene) hvordan han ønsker å bli oppfattet. Kollegene vil på sin side ofte strekke seg langt for å bekrefte det bildet medarbeideren søker å skape av seg selv. De oppfatter medarbeideren og de andre kollegene ”riktig” for å vise respekt, og fordi de identifiserer seg med medarbeiderens følelser. Man kan tenke seg at hvis kollegene *ikke* oppfattet medarbeideren som en ”ideologisk rettroende”, ville det først og fremst komme til uttrykk bak scenen, i kulissene. Kulissene i denne betydning kunne eksempelvis være en uformell prat eller en sammenkomst mellom andre kolleger, familie eller venner, og da i en sammenheng der den aktuelle medarbeideren ikke er tilstede. På den annen side er det ikke usannsynlig at de som er publikum i dette eksempelet, selv har interesse av å bli oppfattet som ”ideologisk rettroende”. Ved å vise andre respekt for det bildet disse ønsker å skape av seg selv, kan det være at de vil motta lignende respekt tilbake.

I følge Goffman (1992: 12) vil det å *gi* uttrykk for noe, handle om kommunikasjon i tradisjonell og snever forstand. I Tyrili vil det kunne bety at en medarbeider åpent benytter seg av ord og symboler som vil kunne formidle til kollegene at han er en ”ideologisk person”, og en som identifiserer seg med organisasjonen og dens verdier. Å *avgi* uttrykk vil i større grad handle om en lang rekke handlinger Tyrilimedarbeideren gjør som kan oppfattes som ”ideologiske”. Medarbeideren kan ha utført slike handlinger uten baktanker med å oppfattes som ”ideologisk” av sitt publikum. Ideologisk må i denne sammenheng forstås som noe positivt; noe som for

eksempel gir status blant kollegaer eller samarbeidspartnere (medarbeiderens publikum). I den grad medarbeiderens fremstøt for å gi uttrykk for seg selv som en ”ideologisk” person kan karakteriseres som bevisste, kan det ses i sammenheng med Mintzbergs (1989: 227) forståelse av kalkulert identitet. Medarbeiderne kan på et eller annet nivå tenkes å profitte på å fremstå som ”ideologiske”. Man kan allikevel tenke seg at medarbeideren må spille sin rolle som ”ideologisk” person på en måte som gjør at rollen blir troverdig. Sagt på en annen måte; medarbeideren kan ikke ”late som” for mye når han fremfører sin opptreden på scenen. Goffman hevder imidlertid at prosessen med å gi uttrykk for seg selv ikke alltid vil være *bevisst*. En person kan gi uttrykk for - og inntrykk av - at han eller hun står for bestemte verdier eller holdninger som kan knyttes til en organisasjons ideologi. Hvis hans handlinger eller signaler for å gi uttrykk for et slikt syn foregår ubevisst, kan man i større grad se for seg at personens identitet er *naturlig* (Mintzberg 1989: 226). I forlengelsen av dette resonnementet kan man også se for seg at Tyrili som organisasjon bevisst eller ubevisst vil skape et uttrykk – og inntrykk av seg selv som organisasjon overfor sitt publikum; mulige søkere, samarbeidspartnere, andre behandlingsorganisasjoner, media og så videre. Hvordan Tyrili som organisasjon presenterer seg for ulike publikum, kan i lys av dette perspektivet så og si fremstå som et spill på den goffmanianske scene.

Thompson og McHugh (2002) ser på konstruksjonen av identitet som en kontinuerlig prosess som må forstås innenfor konteksten til *arbeidsplassen*. Det er her de mener at identiteten opprettholdes og reproduseres daglig. Hvis organisasjonen eller dens ledelse går for langt i forsøk på å *manipulere* de ansattes identitet, vil denne identiteten gjøres enda mer motstandsdyktig mot organisasjonenes kontroll, i følge disse forfatterne. Slik sett vil ledelsens bestrebelser kunne virke mot sin hensikt. Medarbeiderne på Tyrili så ikke ut til å oppleve noen slik form for ”manipulering”, eller for å bruke et mindre ladet ord; *påvirkning* av deres identitet fra øvre hold. De mente at de ansatte selv i minst like stor grad stod for å ta opp ideologiske spørsmål, og at det var rom for å diskutere innholdet i dem. Himmelen var imidlertid ikke helt skyfri på området:

Det er kanskje det viktigste for at man skal kunne jobbe her, at man kan si seg enig med den ideologien, da. Men det jeg opplever at det er mer av nå enn tidligere, det er jo at man kanskje

stiller flere type spørsmål i forhold til den *sentrale* ledelsen. Det har vært ulike typer konflikter og.....hvor man kan få argumenter fra ledelsen som handler om ideologi. Da kjenner jeg det nesten litt sårt. For min del handler det ikke om Tyrilis ideologi, det handler mer om type følelsen av å bli verdsatt for den jobben man gjør, og få litt sånn....ja, rettigheter som ansatt, da. Det er kanskje litt mer oppi dagen nå, både når det gjelder lønn, når det gjelder rettigheter, når det gjelder arbeidsmiljø, ikke sant. (...) Men vi har hatt diskusjoner som handler om friruker, som handler om lønn, om litt mer sånne ting, hvor man kanskje føler at man blir sett på som grådig. Noen ganger skal det liksom holde med å være fornøyd med at du jobber i Tyrili, ikke sant. Du får følelsen av at du kanskje ikke er ideologisk nok. Jeg synes jo ikke at det for min del stemmer. Jeg synes det blir litt urettferdig, liksom.

Denne medarbeideren, blant flere, hadde i enkeltsituasjoner fra ledelseshold blitt møtt med svar som handlet om ideologi der han selv mente at det ikke hadde noe med saken å gjøre. Medarbeiderne hadde i disse situasjonene følt seg urettferdig behandlet. Dette fordi de selv mente at de burde få være kritiske til deler av systemet uten at de skulle regnes som motstandere av ideologien av den grunn. Medarbeideren trekker imidlertid et viktig skille mellom lederne for *sin* enhet og den *sentrale* ledelsen. De aller fleste medarbeiderne så nemlig ut til å mene at enhetslederne var en del av et felles team, og således stod for mange av de samme synspunkter som medarbeiderne. En markering av avstand til den sentrale ledelsen må etterhvert også kunne sees i sammenheng med organisasjonens voksende størrelse. Dette temaet vil bli gjenstand for ytterligere diskusjon i neste avsnitt.

Hvis det er sånn at den sentrale ledelsen bruker argumenter om ideologi for å tilbakevise ønsker eller krav fra de ansatte, kan man kanskje begynne å snakke om ideologi og identifisering med den som en kontrollerende faktor. Sett fra en annen synsvinkel, kan man også tenke seg at de som sitter i den sentrale ledelsen vil være personer som har en sterk tilknytning til ideologien. Kanskje har de også vært med på å bygge den opp. Det er derfor sannsynlig at de vil opptre som ideologiens forsvarere i det de opplever at de ansattes krav går på tvers av dens grunnleggende verdier. Her tror jeg imidlertid det vil være en hårfin balanse i forhold til *hvordan* den sentrale ledelsen opptrer for å forsvare ideologien. Hvis de ansatte sitter igjen med en følelse av å bli sett på som ”grådige” og misfornøyd når de fremmer egne ønsker eller krav, *kan* det bidra til at de gjør en dårligere jobb. Slik jeg forstår det, satt denne medarbeideren igjen med en følelse av å ikke bli sett på som ”ideologisk” nok. Jeg

undrer i denne sammenheng på om ideologisk kan forstås som *idealistisk* – og i tilfelle – hva det vil si. Handler ideologisk om å være idealistisk i den betydning at man ikke skal fremme egne behov, men være fornøyd med det man allerede har?

Når det er sagt, bør det allikevel understrekes at slike opplevelser som medarbeideren ovenfor forteller om, hørte til unntaket heller enn regelen i mitt materiale. Generelt så det blant medarbeiderne ut til å være en opplevelse av små makt – og kontrollforskjeller mellom medarbeidere og ledelse. Det kan igjen vise tilbake på Tyrilis ideal om relativt flat organisasjonsstruktur. Det være seg mellom medarbeidere og ledere, men også mellom ansatte og elever. Forhold som beskrevet ovenfor er allikevel av interesse for å kunne skape en forståelse av det helhetlige bildet. Vi har sett at ideologi *kan* benyttes og oppleves som et maktmiddel. Det trenger allikevel ikke å bety at det, i det dette fenomenet fremtrer, er uttrykk for en ”ondsinnhet” handling fra ledelsens side.

6.9 Ideologi og organisasjonenes størrelse

Da Tyrilikollektivet ble opprettet i 1980, bestod det av seks medarbeidere og seks elever. Tyrili anno 2005 har omlag 100 ansatte og 150 elever innenfor stiftelsen, fordelt på syv behandlingssenheter. Hva har denne økningen i størrelse gjort med organisasjonens ideologiske forankring? Typisk for den ideologiske organisasjon er i følge Mintzberg (1989: 224) at den grunnlegges ved at en pådriver ser et behov, en oppgave eller et kall, og samler en gruppe rundt seg for å gjøre noe med det. Det er i tråd med hvordan Tyrili startet. En initiativtaker samlet en liten gruppe rundt seg for å starte et behandlingstilbud for rusmisbrukere i den tro at deres måte å gjøre det på ville kunne hjelpe flere til å komme ut av sitt misbruk¹⁸. Det som blir spesielt interessant i denne sammenheng, er imidlertid hva Mintzberg sier videre. Han mener det er svært viktig for ideologiske organisasjoner at de forblir små, fordi sterk ideologi avhenger av *personlig* kontakt. En av medarbeiderne kom med en uttalelse som kan belyse dette temaet:

¹⁸ Blant annet ved bruk av ”tvang”, se fotnote 10 side 54

Det jeg kan undre meg over, er om det er like enkelt å bevare ideologien når vi blir flere. Fra å være...jeg vet ikke hvor mange det var da jeg begynte å jobbe i Tyrili, men det er nok enda flere i dag, og at vi blir større. Det blir jo annerledes, da. Jeg undrer meg om det er like enkelt å bevare ideologien, at den gjennomsyrrer alt. Samtidig, hvis jeg tenker sånn som vi jobber nå, så er vi flere i ledergruppa som virkelig drar dette lasset og har ”*Tyrili i magen*”, som man sier.

Tyrili har altså relativt sett blitt en stor organisasjon, og spesielt hvis man sammenligner med utgangspunktet. Personlig kontakt mellom alle medarbeidere og mellom medarbeidere og sentral ledelse i Tyrili, i hvertfall på daglig eller ukentlig basis, lar seg dermed ikke lenger gjennomføre. Visst finnes det i løpet av året arenaer for samkvem enhetene imellom, i form av innkjøringsleire¹⁹, sommerleire, felles høytidsfeiringer og så videre. Flere av medarbeiderne kommenterte likevel at de ikke hadde mulighet til å holde oversikt over eller bli kjent med alle de som jobbet i Tyrili. Medarbeideren ovenfor er inne på noe sentralt når hun viser bekymring for hvorvidt ideologien vil kunne bestå når organisasjonen blir større og større. Ideologi slik begrepet brukes her, forstår jeg som menneskesyn, og altså at man har rom for å møte hver enkelt rusmisbruker i forhold til hans eller hennes særskilte behov. En av Tyrilis gamle paroler ”Det finnes ikke håpløse mennesker, bare situasjoner som virker håpløse” uttrykker i seg selv det mest sentrale i dette menneskesynet. Slik jeg forstår det, stiller medarbeideren ovenfor spørsmål til om de ansatte kan klare å *holde fast ved* et slikt menneskesyn overfor elevene når det blir flere og flere som skal møtes på sine varierende behov. Likeens kan det virke vanskelig å ”spre budskapet” når de ansatte jobber så langt fra hverandre.

Man kan altså stille spørsmål til om denne mangelen på personlig kontakt mellom organisasjonens ansatte i sin tur har ført til eller kan føre til en utvanning av ideologien. Mintzberg (1989: 230) selv mener at i det ideologiske organisasjoner vokser over en viss størrelse slik at dens medlemmer ikke lenger kan ha personlig

¹⁹ Når nye elever ankommer Tyrili, arrangeres ofte innkjøringsleire. Tanken er at ansatte og elever som har vært inne til behandling en stund skal ta med seg nykommerne på en fjelltur, kanotur, båttur eller lignende som varer over en viss tid. Slik tenkes det at de vil få en større fysisk avstand til misbruket. Samtidig får de anledning til å bli kjent med medelever og ansatte før de møter hverdagen på sine respektive enheter. Hvis det passer seg slik at flere av Tyrilis enheter får nyinntak samtidig, går enhetene ofte sammen om å lage et slikt arrangement.

kontakt med hverandre, vil den dele seg opp, nærmest som en amøbe, i flere mindre deler. Disse delene vil igjen bli små kopier av den opprinnelige enheten, basert på den samme ideologien. Nå var ikke Tyrili Kampen den opprinnelige enheten. Tyrili startet med et kollektiv i Mesnali i 1980, og Tyrili Kampen ble opprettet 18 år senere. Slik sett kan Tyrili Kampen allerede betraktes som en av de mindre delene Tyrili over tid har blitt delt inn i. Vår medarbeiders tanker om ideologiens mulige fall er uansett interessante. Ikke minst bør disse tankene ses i sammenheng med spørsmål stilt av en annen informant om hva ideologien *egentlig* inneholder. Det kan tenkes at uklarhet i forhold til spørsmålet om ideologiens innhold var langt mindre utbredt i en tidligere fase av Tyrilis historie. Da alle hadde de ansatte sitt daglige virke sammen og støtte i stor grad på de samme utfordringer og ideologiske problemstillinger. Informanten ovenfor gir allikvel i større grad uttrykk for bekymring over hvordan situasjonen kan bli enn hvordan hun opplever at den er for øyeblikket. Det ser vi i det hun beskriver mange av de ansatte som å ha ”Tyrili i magen”²⁰. ”Tyrili i magen” er et organisasjonsinternt begrep som i og for seg handler om å være i besittelse av de riktige normer og verdier i forhold til organisasjonens arbeid. Trukket enda lenger, gir begrepet uttrykk for noe som nærmest kan forstås som en kroppsliggjøring av Tyrilis ideologiske verdier. Kanskje er det slik at hvis man har ”Tyrili i magen”, handler man etter magefølelse og hjerte (det vil si ”det riktige”), og ikke kun etter tanker om hva som er det ”faglig riktige”, sett med Tyriliøyne.

Ved en ekspansasjon av den størrelsen Tyrili har vært med på, vil det imidlertid alltid eksistere en fare for det som med Mintzbergs begrep kalles *assimilasjon*. Det vil si at en organisasjon strekker seg så langt for å fremme sin ideologi at den til slutt blir utvannet og mindre tydelig. Tyrilis vekst fra seks til 100 ansatte, fra seks til 150 elever, kan altså oppleves som et steg i denne retning. Og hvis det er slik at ideologien har blitt utvannet, kan det være slik at den ikke står så sterkt blant medarbeiderne? Og hvis den ikke står så sterkt, kan det da tenkes at en forandring som ASI vil være lettere å akseptere og adoptere inn i organisasjonen? Dette er spørsmål som jeg til en viss grad allerede har vært inne på. Uten at jeg skal gå for langt inn på slike

²⁰ Begrepet ”Tyrili i magen” kommer opprinnelig fra en sang skrevet av en av Tyrilis ansatte for noen år tilbake. ”Tyrili i magen” er nærmest å regne som en ”kampsang” for elever og medarbeidere i Tyrili. Se vedlegg 1.

sammenhenger her, bør det allikevel bemerkes at vi ikke kan snakke om noe plutselig vekst i organisasjonen. Tyrilis utvikling og vekst har skjedd gradvis og over tid. I følge Tyrilis leder er Tyrili ikke bare en organisasjon, men en *bevegelse*, og som stadig *er* i bevegelse. I en slik metaforbruk ligger det, slik jeg ser det, også en vilje og et ønske om forandring for å tilpasse seg samtidens krav. For at organisasjonen med rette skal kunne kalle seg en bevegelse²¹, kan man tenke seg at det også vil foreligge *krav* om åpenhet for forandring. Igjen kan det selvfølgelig diskuteres hvorvidt disse endringene eller tilpasningene er forenlige med ideologien. Mange av medarbeiderne refererte til ideologien som retningslinje i arbeidet og som samlende kraft for ansatte og elever. Tar man disse funksjonene i betraktning, ser man også at det kan oppleves som viktig å bevare mest mulig av ideologiens grunnverdier. Samtidig kan det også argumenteres for at en åpenhet for endring, som beskrevet av flere medarbeidere, er å regne som en faktisk del av ideologien, og ikke en trussel mot den.

6.10 Avsluttende betraktninger om ideologi

I dette kapittelet har jeg tatt for meg flere temaer som på ulike måter kan knyttes til ideologi. Ideologi er et begrep som brukes i mange sammenhenger, og det er derfor på sin plass å understreke at det i denne oppgaven er snakk om en organisasjonsideologi. Det er mange faktorer som kan bidra til å skape en større forståelse av de faktiske og mer eller mindre synlige og usynlige, bevisste og ubevisste, formelle og uformelle sammenhenger når en organisasjon velger å gjennomgå en forandringsprosess. Det samme gjelder hvordan de ansatte forholder seg til slike forandringer. Jeg oppfattet tidlig at ideologi var en mangeslungen faktor som kunne bidra til å forstå prosessen med innføringen av ASI i Tyrili, såvel som andre forandringer innenfor samme område. Innledningsvis var jeg også svært opptatt av temaer som blant annet handlet om de ansattes forhold til tid og tidsbruk, medbestemmelse og organisasjonsstruktur. Når disse temaene allikevel ikke har fått større plass i oppgaven, er det ikke fordi jeg på dette tidspunkt i skriveprosessen finner dem mindre interessante, snarere tvert i mot. Om jeg skulle gått nærmere inn på dem, ville jeg imidlertid langt på vei overskredet rammene for denne oppgaven.

²¹ Noen vil hevde at mange "bevegelser" preges av nettopp det motsatte; at de heller enn å være åpne for forandring (tvi)holder på sitt.

Noen siste betraktninger om ideologi i denne sammenheng. Når Mintzberg beskriver den ideologiske organisasjon som en rendyrket organisasjonsform, er det slående hvor godt Tyrili "passer inn" i en slik beskrivelse. Ikke minst er det slående hvis en tenker på Tyrili slik organisasjonen fremstod i årene etter oppstarten i 1980. Mintzberg sier imidlertid at kanskje mer vanlig enn at en organisasjon har en slik ideologisk form, er det at ideologien fungerer som en *kraft* i organisasjonen, som en overbygning over andre organisasjonsformer eller strukturer. Kan det være slik at Tyrili kan sies å ha vært en ideologisk organisasjon? Og har Tyrili som en konsekvens av organisasjonens voksende størrelse gått over til en annen form for organisasjon, men fortsatt med ideologien som overbygning eller hovedleverandør av retningslinjer for arbeidet? Og i så fall, er det nødvendigvis en utvikling til det verre? Som Mintzberg (1989: 222, 229) sier, ideologier kan tjene oss, men vi kan også bli slaver av dem. Videre hevder han at standardisering av normer kan være så internalisert at strukturen egentlig blir rigid og byråkratisk. Det er på ingen måte min påstand at Tyrili er et rigid og byråkratisk system, ei heller opplever jeg de ansatte som slaver av ideologien. Ideologi kan i seg selv være kilde til både inspirasjon, engasjement og styrke såvel som frustrasjon, stivbeinhet og ikke minst ulike fortolkninger. Disse ulike måtene å forholde seg til ideologien på kan i sin tur tenkes å ha betydning for hvilke vilkår man får for forandring i en organisasjon.

7 AVSLUTNING

7.1 Innledning

Utgangspunktet for denne oppgaven var en interesse for hvordan en forandringsprosess som innebar å innføre et system for behandlingskartlegging (ASI) i en organisasjon (Tyrili) ville utvikle seg. Spesielt har jeg vært opptatt av hvordan *medarbeiderne* forholdt seg til denne forandringsprosessen. Jeg har også argumentert for på hvilke måter Tyrilis *ideologi* kan tenkes å ha hatt betydning for hvordan medarbeiderne forholdt seg til innføringen, og senere bruken, av ASI. Jeg har sett på spørsmål om hvorfor en organisasjon fatter interesse for, og eventuelt bestemmer seg for å ta i bruk et nytt konsept eller en ny oppskrift. Dette fordi at ”svarene” på slike spørsmål ville bli nyttige når jeg skulle forsøke å forstå og forklare hvordan Tyrilimedarbeiderne tenkte rundt og opplevde ulike sider ved innføringen av ASI i deres organisasjon. Eksempelvis har jeg vært opptatt av om en faktor som medarbeidernes deltagelse i beslutningen om å innføre ASI, kunne ha betydning for innstillingen deres til å gjennomføre forandringer. Ikke minst tenkte jeg at innstillingen deres ville preges av om de i utgangspunktet opplevde et behov for forandring. Min tanke har vært at svarene på disse og andre ”bakgrunnsspørsmål” har vært medbestemmende for hvordan ASI ble tatt i mot og brukt av medarbeiderne på Tyrili Kampen. Det er ikke min jobb å skulle vurdere innføringsprosessen med ASI som ”vellykket” eller ”mislykket”. Ved veis ende mener jeg allikevel å ha fått et inntrykk av hvordan medarbeiderne synes at forandringsprosessen har gått. I det følgende vil jeg oppsummere oppgavens viktigste funn og poenger.

7.2 Innføringen av en organisasjonsoppskrift

I den første delen av analysen har jeg tatt for meg mulige forklaringer på hva som gjorde at Tyrili fattet interesse for, og siden bestemte seg for å innføre ASI. Etter å ha snakket med medarbeiderne på Tyrili Kampen, virket det som om de aller fleste av dem så fordeler ved å bruke en slik ”oppskrift”. Dette som en konsekvens av at de ikke var særlig tilfredse med det arbeidet som ble gjort i forhold til behandlingskartlegging og bruk av handlingsplaner. Flere av medarbeiderne mente at ASI kunne bli, og allerede var, et nyttig hjelpemiddel for å kunne få vite mer om

forhold som kunne være av betydning for behandlingsopplegget til elevene. Dessuten var det forhåpninger om at ASI kunne være en hjelp til å holde oppmerksomheten rettet mot det som til enhver tid ville være det viktige i behandlingen. Før oppstarten med ASI, var det flere som refererte til utstrakt bruk av "sjauing" og skippertaksmetoder for å sette handlingsplaner og lignende på dagsordenen igjen. Ellers var det også flere som refererte til "de nye tidene" som forklaring på at Tyrili hadde valgt å innføre ASI. Med det siktet de først og fremst til endringer i betingelsene for organisasjonen. Ikke minst gjaldt det tilpasninger til (forventede) krav som følge av flere rusreformer.

Disse mulige forklaringene på hvorfor Tyrili valgte å innføre ASI, er forenlige med det Røvik (1998) kaller "ekte" organisasjonsinterne problemer. De kan dessuten ses i forhold til det såkalte verktøyperspektivet (se kapittel 4.2), der oppskrifter som ASI forstås som en løsning på allerede eksisterende problemer i organisasjonen. Verktøyperspektivet kan imidlertid ikke ses helt uavhengig fra symbolperspektivet. I følge symbolperspektivet er en institusjons omgivelser med på å definere hva som kan betraktes som et problem i en organisasjon. Fra denne synsvinkelen kan man si at både problem og løsning kommer samtidig inn i organisasjonen. Jeg har i kapittel 4 argumentert for at ASI ikke først og fremst ble innført i Tyrili som en konsekvens av at den var en "tidstypisk oppskrift på reise", for å si det med Røviks ord. Det betyr allikevel ikke at Tyrili er immun mot eksterne påvirkninger fra sine omgivelser. Medarbeiderne så ut til å mene at *noe* av forklaringen på at Tyrili innførte ASI, og også andre endringer, handlet om krav fra "ytre" instanser som for eksempel ulike samarbeidspartnere.

Røvik har forøvrig lansert en egen teori om identitetsforvaltning som mulig forklaring på at organisasjoner velger å adoptere nye oppskrifter. Med det mener han at innføringen skjer som en konsekvens av at organisasjonens identitet på en eller annen måte oppleves som problematisk. Ved å innføre en ny oppskrift, kan organisasjonen sende ut signaler om hvem den ønsker å ligne eller *ikke* ligne, eller om hvordan organisasjonen ønsker å bli oppfattet av andre. Min opplevelse var at ingen av medarbeiderne på Tyrili Kampen hadde noen klare forbilder i form av andre organisasjoner de ønsket å ligne. Da var ønsket om hvem de som organisasjon ville *være* mer tydelige. I Tyrili Kampens tilfelle ble det klart at alle de ansatte på en eller

annen måte identifiserte seg med organisasjonen og det den står for. Flere så også ut til å mene at Tyrili som organisasjon hadde en tydelig identitet utad, og uttrykte stolthet over det. På spørsmål til medarbeiderne om de opplevde Tyrili som en ”annerledes” organisasjon, var svarene mer delt. Noen av medarbeiderne mente at Tyrili var i ferd med å bli mer lik andre organisasjoner med samme formål. I forbindelse med dette spørsmålet utkrystalliserte det seg et skille mellom hva jeg vil kalle organisatorisk og ideologisk likhet. Mens måten Tyrili organiserer seg på ble oppfattet som mer og mer lik tilsvarende organisasjoners struktur, ble organisasjonens ideologi fortsatt fremhevet som noe genuint ved akkurat Tyrili.

Spørsmålene om hva som gjør at organisasjoner fatter interesse for, og eventuelt bestemmer seg for å ta i bruk en ny oppskrift, hører hjemme i det Røvik (1998) kaller motiveringsfasen i en forandringsprosess. I innføringsfasen er spørsmål om hva som skjer med en oppskrift etter at den er tatt i bruk sentrale. Noe av det som gjør denne delen av en forandringsprosess så spennende, er at en oppskrift som ASI vil møtes og utfordres av lokale tradisjoner, rutiner og innsikter. I Tyrilis tilfelle hadde jeg noen antagelser om at det kunne være et motsetningsforhold mellom ASI som strukturert metode og Tyrili som tradisjonelt har vært et mer åpent system. I slike tilfeller kan det i følge Røvik være at de ansatte støter en oppskrift eller et konsept fra seg. Det er ikke grunnlag i mitt materiale for å påstå at så var tilfelle på Tyrili Kampen. Hvis et konsept blir innført som konsekvens av press fra ytre omgivelser for at organisasjonen skal fremstå som mer moderne og effektiv, kan såkalt *frikobling* (1998: 148) være en naturlig reaksjon. Det vil si at organisasjonen adopterer en oppskrift, men unngår allikevel å bruke den i det daglige arbeidet. Konseptet vil derfor ikke få styrende virkning på sentrale aktiviteter i organisasjonen. Medarbeiderne på Tyrili skulle vise seg å ha svært forskjellige meninger om hvordan og om ASI faktisk ble brukt i det daglige arbeidet. En mulighet, som er i tråd med Røviks *oversettelsesteori*, er at ASI ble oversatt og omformet til en ”lokal variant”, og sånn sett gled lettere inn i det eksisterende opplegget. En annen mulighet er i tråd med Røviks *virusteori*. Den går ut på at avstand mellom språk og praksis i organisasjonen er en midlertidig heller enn en permanent tilstand. Det er derfor mulig at ASI ved tidspunktet for oppfølgingsintervjuene ikke hadde vært brukt lenge nok til at tilhørende temaer og begreper hadde fått rotfeste blant alle de ansatte. ”Inkubasjonstiden” hadde muligens ikke vart lenge nok til at prosesser som kunne være på gang hadde blitt synlige. Mer

”usynlige” prosesser kunne allikevel tenkes å finne sted i Tyrilis arbeid. Med litt mer tid kunne (bruken av) ASI derfor tenkes å bli mer synlig.

7.3 De ansattes forhold til forandring

Bakgrunnen for at jeg har viet såvidt stor plass til de ansatte, eller *medarbeiderne*, ved Tyrili Kampen i denne oppgaven, er at jeg innledningsvis hadde noen antagelser om at de ansatte (i betydningen ”fotfolket”, ikke ledelsen) i en organisasjon ville komme til å spille en avgjørende rolle for hvordan en forandringsprosess ble seende ut. I følge Nyström, Sallmén og Öberg (2005) vil ikke bare organisasjoner, men også personer, ha ulik beredskap for forandring i en slik prosess. Følgelig vil disse personene ha ulike behov for blant annet hjelp, støtte og informasjon. Nyström m.fl. deler en forandringsprosess opp i fire faser, og hevder at de ansattes behov vil variere alt etter som hvilken fase de befinner seg i. De kan være i *orienteringsfasen*, *utprøvingsfasen*, *gjennomføringsfasen* eller *oppretholdelsesfasen*. Min tanke var at jeg, ved å se nærmere på hvilken fase de ansatte befant seg i henholdsvis ved oppstarten med ASI og et år etter, kunne få hjelp til å forstå hvorfor nevnte prosess gikk som den gikk, eller nærmere bestemt, se hvor ”vellykket” den ble. Jeg valgte å konsentrere meg om enkelte temaer som kunne være av betydning i hver fase, og har ikke hatt som mål å gi en fullstendig beskrivelse av alle mulige behov eller problemer som kunne ha vært aktuelle.

Usikkerhet er en følelse som i følge Nyström m.fl. kan være dominerende i *orienteringsfasen*. For medarbeiderne på Tyrili Kampen sin del, hadde noe usikkerhet sitt opphav i at de visste lite om hva som skulle skje i forbindelse med innføringen av ASI. Det var derfor rom for spekulasjoner blant annet om hva ASI kunne brukes til og hva bruken av et slikt hjelpemiddel eventuelt ville gå ut over. Medarbeiderne visste lite om innføringen av ASI fordi de ikke hadde vært med på å bestemme at verktøyet skulle brukes i arbeidet deres. Når medarbeiderne allikevel ikke var opptatt av at det var andre enn dem som hadde tatt bestemmelsen om å innføre ASI, kan det ha handlet om flere ting. På den ene siden opplevde mange av de ansatte at de generelt hadde en relativt flat bestemmelsesstruktur i organisasjonen. På bakgrunn av dette, var det ingen som så særlig grunn til lage noe poeng ut av hvordan ASI hadde blitt bestemt innført. En annen side av saken var at de ansatte opplevde en stadig knapphet på tid,

og at de derfor ikke hadde, eller tok seg tid til, slike spørsmål. Sist, men ikke minst, opplevde de fleste et behov for forbedring i forhold til bruk av handlingsplaner og annet dokumentasjonsarbeid, og så, eller *håpet* at ASI kunne være en hjelp til dette formålet.

I følge Nyström m.fl.. kan det oppstå *frykt* i denne fasen av en forandringsprosess. I den grad en kan snakke om følelser av denne typen blant de ansatte på Tyrili Kampen, må det nok knyttes til spørsmål om ideologi og identitet. Flere av medarbeiderne ga uttrykk for engstelse for at Tyrilis ideologi ville trues eller forringes ved at man innførte nye, ukjente og gjennomstrukturerede metoder. Flere var imidlertid *ambivalente* fordi de samtidig så at det eksisterte et reelt behov for forandringer innenfor enkelte arbeidsområder. Noen av medarbeiderne innrømmet å være gjerrige på tiden sin. De opplevde at den var knapp nok som den var, om ikke de skulle bruke tid på ASI i tillegg. De var heller ikke interesserte i at innføringen av ASI skulle koste mer enn det ”smakte”, og da spesielt i forhold til innholdet av ideologien. Dette må også ses i sammenheng med medarbeidernes arbeidsidentitet. Hva de kunne stå for, og hvem de ville være som Tyrilimedarbeidere, viste seg å være viktig for flere av dem.

I all hovedsak fremsto allikevel de ansatte på Tyrili Kampen som åpne og positive til å prøve ut ASI i arbeidet med elevene. For det første var det flere som hadde et ønske om å jobbe mer strukturert med elevene. For det andre mente flere at det ville være tidsbesparende å bruke ASI. Som en sa det; bruk av ASI vil føre til ”komprimert informasjonstid”. Sist, men ikke minst, var det flere av de ansatte som mente at Tyrili var ”ujålete” på hva slags metoder som virket i arbeidet med elevene, bare de virket. De var derfor positivt innstilt til ASI inntil verktøyet eventuelt skulle vise seg å ikke være til hjelp.

Utprøvningsfasen med ASI på Tyrili Kampen må sies å ha vært relativt kort. Det gikk kun en måned fra medarbeiderne var på kurs og til de hadde en oppfølgingsdag for å diskutere erfaringer de hadde gjort seg i løpet av den tiden de hadde prøvd ut verktøyet. Umiddelbart etter denne dagen skulle ASI tas i bruk i det daglige arbeidet. I tråd med hvordan Nyström m.fl. (2005) beskriver denne fasen, kan man derfor si at utprøvningsfasen varte for kort til at medarbeiderne kunne si noe om hvor fornøyde de

var med bruken av ASI, om ASI passet inn i deres måte å jobbe på, eller om deres personlige engasjement ble holdt oppe. Det var spørsmål som skulle vise seg å være lettere å forholde seg til etter et års tid, når medarbeiderne så tilbake på *gjennomføringsfasen*.

Et år etter oppstart med ASI hadde alle medarbeiderne jeg var i kontakt med på Tyrili Kampen brukt ASI. Av disse fortalte de fleste om en opplevelse av at ASI var et nyttig verktøy, og det gjaldt både de som hadde vært mest positive og de som var mer skeptiske fra begynnelsen av. Ikke minst så medarbeiderne at ASI kunne være et godt hjelpemiddel for å strukturere behandlingsarbeidet. Noen trakk fram at bruk av ASI – intervjuet var trygghetsskapende både for medarbeidere og elever. Det begrunnet de med at spørsmålene var ferdige på forhånd og like for alle. Spørsmålene ble derfor ikke tilfeldige, og det ble dessuten lettere å stille de ”vanskeligste” spørsmålene. Dessuten var det, i følge flere medarbeidere, lettere å få med seg alle forhold som kunne være av betydning for den enkelte elev.

Når det gjaldt den *praktiske* organiseringen av ASI, var det et tema som gikk igjen både i løpet av *gjennomføringsfasen* og *oppretholdelsesfasen*. Selv om ASI av mange ble opplevd som et godt verktøy med potensiale, var det ingen som syntes at bruken av ASI fungerte optimalt. Til det var det altfor mange andre gjøremål og stort arbeidspress som tok opp de ansattes tid og som kom i veien for at ASI ble brukt slik det ideelt sett var tenkt. Over et år etter innføringen av ASI skulle det vise seg å være ganske så ulike oppfatninger om hvorvidt ASI faktisk ble brukt i arbeidet. Meningene strakk seg fra at ASI ikke ble brukt i det hele tatt til at det var en integrert del av behandlingsarbeidet. Det ga i seg selv signaler om at bruken av ASI kunne være personavhengig. De som brukte ASI, opplevde det som et nyttig og godt verktøy. Noen mente imidlertid at det ville kreves mer tid før arbeidet med ASI kom til å gå helt av seg selv. Forøvrig så det ut til at de som hadde vært mest skeptiske til ASI i begynnelsen, var langt mindre skeptiske et år etter. Dette som en konsekvens av at deres verste antagelser ikke hadde slått til. En av de som hadde vært mest positive til ASI ved oppstart, var svært misfornøyd med hvordan verktøyet ble brukt et år etter. En mulig forklaring på dette var at vedkommende hadde store forventninger til hva ASI skulle være, og ble svært skuffet når forventningene ikke ble innfridd. Jevnt over mente de fleste ansatte på Tyrili Kampen at de kunne bli bedre på bruk av ASI. Det

var allikevel ingen som la skylden på ASI alene for at de ansatte hadde mindre tid til å opprettholde et fellesskapsideal og samvær med elevene. Da viste medarbeiderne heller til en mer generell tendens i tiden der det var mange ting som dro dem bort fra elevene. Ikke minst gjaldt dette mer kontorarbeid, hovedsakelig som konsekvens av økte krav fra ”ytre” samarbeidsinstanser.

7.4 Ideologiens betydning

I følge Mintzberg (1989) er det noen organisasjoner som kan ledes ved bruk av normer og trossetninger, nærmere bestemt ideologi. Jeg fant det interessant å se nærmere på prosessen med innføringen av ASI i Tyrili i lys av Mintzbergs beskrivelser av ideologiske organisasjoner som følge av egen erfaring fra Tyrili. Først og fremst skyldtes allikevel interessen for fenomenet ideologi det faktum at alle de ansatte jeg snakket med på Tyrili Kampen på en eller annen måte så ut til å være opptatte av spørsmål som handlet om ideologi. Min tanke innledningsvis var at hvordan de ansatte på Tyrili Kampen forholdt seg til organisasjonens ideologi kunne tenkes å ha betydning for utfallet av den forandringsprosessen som innføringen av ASI innebar.

I Tyrili står et fellesskapsideal sentralt. Dette fellesskapsidealet kom tydelig til uttrykk gjennom mine samtaler med medarbeiderne på Tyrili Kampen. Flere medarbeidere var opptatt av å ha et ”Vi – forhold” mellom elever og medarbeidere, og i minst mulig grad relasjoner som var preget av ”Oss – dere”. For noen framstod ASI i en tidlig fase som noe som kunne true dette ”Vi – forholdet”, og de uttrykte derfor en viss skepsis til det nye verktøyet. En av grunnene til en slik skepsis gikk på at ASI innebar mer tid på en til en – samtaler, og det på bekostning av fellesskap og gruppesamtaler. I begynnelsen så det ut til at de ansatte med erfaring fra andre steder i arbeidslivet enn Tyrili, var mest positive til bruken av ASI. Flere av disse hadde søkt jobb i Tyrili blant annet fordi de ville bort fra et syn på relasjoner mellom ansatte og brukere som i langt større grad enn i Tyrili var preget av et ”oss – dere” – forhold. De så allikevel et behov for å finne en gylden middelvei hva angikk struktureringen av behandlingsarbeidet. Når de som innledningsvis var mest skeptiske til innføringen av ASI så ut til være de som hadde lengst fartstid i organisasjonen, *kan* dette forstås som at de i større grad enn de nyere ansatte tok på seg rollen som ideologiens forsvarere.

Mange forhold som de ansatte trakk fram i forbindelse med innføringen av ASI, skulle vise seg å kunne knyttes til ideologi. Et av dem var at flere så ut til å oppleve et motsetningsforhold mellom det å jobbe profesjonelt, eller ”jobbe fag”, og det å få tid til å jobbe sammen med og være sammen med elevene. Et annet moment var at noen av de ansatte syntes å oppleve at Tyrilis ideologi hadde vært mye tydeligere før enn det som var tilfelle nå. ASI kunne fremstå som noe som trakk oppmerksomheten bort fra kjernepunktene i ideologien, så som tankegangen om å jobbe ”skulder ved skulder”. På den annen side var det flere som mente at Tyrili ikke var ”mindre ideologiske” nå enn før. Jobben som skulle gjøres, var imidlertid annerledes. Dessuten mente flere at de ansatte i større grad enn tidligere skilte mellom jobb og privatliv. En fare ved at det nå var mindre rom for uformelt samvær både på og utenfor jobb, ble nevnt som noe som kunne ”vanne ut” ideologien. Så godt som alle medarbeiderne mente allikevel at det eksisterte en sterk ideologisk tilknytning mellom medarbeidere og organisasjon på Tyrili. I den grad organisasjonen hadde blitt utsatt for endringer, var det i større grad uttrykk for endring i strukturelle forhold eller i forhold til omgivelsene, og ikke i ideologien. At noen stilte spørsmål til ideologien kunne også oppfattes som nødvendig for at organisasjonen skulle bevares slik de ansatte ønsket at den skulle være.

For alle de ansatte jeg snakket med, hadde ideologien hatt stor betydning for at de hadde begynt å jobbe, og for at de valgte å bli værende i Tyrili. I følge Mintzberg (1989), har en organisasjons ideologi stor betydning for den atferden individet viser når de først er innenfor organisasjonen. Dette ble ikke minst tydelig gjennom at mange av de ansatte siktet til ”visse verdier” man måtte ha for å være ”en av oss”. I følge Mintzberg er det heller ikke uvanlig å rekruttere individer som ”passer inn” i organisasjonen. En av medarbeiderne uttrykte dessuten klart at man måtte kunne sies å identifisere seg med organisasjonen selv om man ikke for enhver pris ville beskytte den mot påvirkning eller endring utenfra. En mer positiv holdning til ASI enn jeg i utgangspunktet hadde forventet, bør ses i lys av dette poenget. En av forklaringene på den positive innstillingen til ASI, kan altså være at det finnes rom for strukturelle endringer innenfor ideologiens rammer uten at det trenger å gå ut over ideologiens innhold. Langt de fleste av medarbeiderne mente at både de og sentral ledelse generelt var positive til forandringer, noe som i seg selv kan ses som et trekk ved ideologien. På enkelte spørsmål medarbeiderne hadde, opplevde allikevel flere av dem å blitt møtt

med svar fra den sentrale ledelsen som handlet om ideologi. I disse tilfellene mente de at spørsmålene deres handlet om helt andre ting, og opplevde derfor som sårende å ikke bli sett på som ”ideologiske nok.”

I følge Mintzberg (1989) er det viktig at ideologiske organisasjoner forblir små, fordi en sterk ideologi avhenger av personlig kontakt. Tyrili som organisasjon har vokst fra en enhet med seks ansatte og seks elever til 100 ansatte, 150 elever og syv enheter.

Det var flere av medarbeiderne som stilte spørsmål til om Tyrilis ideologiske forankring hadde endret seg. Den største bekymringen gikk ut på om de som medarbeidere ville klare å følge opp elevene etter egne idealer om å kunne møte hver enkelts særegne behov. Noe som talte i mot en slik utvikling, var at mange av de ansatte opplevde seg og sine kolleger som å ha ”Tyrili i magen”, og altså være trygt i besittelse av organisasjonens grunnleggende verdier. Veksten og endringene i Tyrili har heller ikke skjedd over natten, men over en periode på 25 år. Med utgangspunkt i dette relativt lange tidsperspektivet, kan man tenke at Tyrili har hatt mulighet, tid og rom til å holde fast ved sin ideologiske forankring.

7.5 Avslutning

Når en organisasjon står overfor valget om å innføre et nytt konsept, eller allerede befinner seg midt i lignende prosesser, kan det være fristende å stille spørsmål til hvorfor (menneskene i) en organisasjon tar de valgene de tar. Eksempelvis kan en organisasjon velge å adoptere et konsept som følge av at eksisterende arbeidsmetoder ikke fungerer. En slik adopsjonsprosess kan også gjennomføres fordi organisasjonen ønsker å ligne en annen (forbilledlig) organisasjon. Årsakene som ligger forut for bestemmelsen om å innføre et nytt konsept, vil kunne påvirke forandringsprosessen i ulike retninger. De involverte personene i en organisasjon kan være klar over eller innstilt på at de innfører et nytt konsept eller arbeidsverktøy for å erstatte noe som ikke virker. I så tilfelle kan man i større grad enn hvis man innfører konseptet for å skape en ny identitet, tenke seg at det nye konseptet faktisk vil fungere som et bedre arbeidsverktøy. Hvis en organisasjon innfører et nytt konsept for å skape seg en (ny) identitet, kan det godt hende at organisasjonen oppnår å få nettopp en ny identitet. Det er imidlertid ikke like sikkert at konseptet blir brukt på en måte som fører til reelle forbedringer eller endringer i de arbeidsmetodene som faktisk blir brukt. Klarer en

organisasjon å skape et nytt (ytre) bilde av seg selv, kan det allikevel hende at dens ansatte fortsetter å jobbe på samme måte som de alltid har gjort.

En av mine informanter kom i en tidlig fase av innføringen med ASI med denne uttalelsen: *”Gi gjerne en sosialarbeider et nytt system. Men gi han 14 dager uten rammer rundt systemet, og han gjør akkurat det han pleier å gjøre”*. Det er ikke mye optimisme å spore i denne uttalelsen. Ei heller gir den signaler om noe særlig endringsvilje eller endringspotensiale. Et slikt utgangspunkt ga meg bange anelser i forhold til ASIs framtid i Tyrili. Skulle organisasjonen vise seg å ikke være mer fleksibel eller dynamisk enn dette? Ett år etter innføringen av ASI hadde jeg i hvertfall fått *noen* svar på hvordan medarbeiderne på Tyrili Kampen håndterte de forandringene som kom i kjølvannet av ASI. Enten det nå var snakk om organisasjonens strukturelle rammer (som informanten over siktet til), prioritering av tid, innstilling, motivasjon og vilje til endring, ble jeg svært ofte slått av hvordan medarbeidernes svar direkte eller indirekte handlet om Tyrilis ideologi. Medarbeiderne mente selv at de jevnt over var åpne for forandringer. Den åpenheten for forandring mange av medarbeiderne viste i den konkrete innføringsprosessen med ASI, kan derfor forstås som å være en *del* av ideologien heller enn en *trussel mot* den. Når jeg i denne oppgaven snakker om at de Tyriliansattes åpenhet for forandring kan knyttes til en del av organisasjonens ideologi, ser jeg samtidig at ideologien ikke kan forklare alt om hvordan medarbeiderne forholdt seg til innføringen av ASI. Man kan si at medarbeidernes forhold til forandring handler om mer enn ideologi. Samtidig handler ideologi om så mye mer enn forhold til forandring.

I oppgaven har jeg vært inne på hvordan hvem som rekrutteres, og ikke minst hvem som velger å bli værende i en organisasjon som Tyrili, kan ses i sammenheng med disse individenes forhold til ideologi. Kanskje er det sånn at det er visse ”typer” mennesker som passer inn, og visse som ikke gjør det? Kanskje kan det også være at organisasjonen er avhengig av de rette ”typene” for å bestå, i allefall som en ideologisk organisasjon? På et senere tidspunkt kunne det blant annet være interessant å gå videre hvordan opptatthet og forståelse av tid blant medarbeiderne i Tyrili ofte, bevisst eller ubevisst, kunne se ut til å knyttes til organisasjonens ideologi. Tyrili består forøvrig av flere enheter. Det kunne, med utgangspunkt i mitt materiale fra Tyrili Kampen, vært interessant å sammenligne ideologiens betydning og uttrykk i

Tyrilis ulike enheter. I tillegg kunne en sammenlignende studie av Tyrili og en organisasjon med en annen "ideologi" også vært spennende.

Uansett; i dette studiet av en forandringsprosess i Tyrili, ville det ha vært vanskelig å komme utenom organisasjonens ideologi og hvordan medarbeiderne forholdt seg til denne. En drøfting av ideologiens betydning kan derfor være viktig for å gi et større bilde av hvilke hensyn som må tas i det en organisasjon står foran en forandringsprosess. Ansattes forhold til ideologi kan i seg selv være et vilkår for forandring. Hvis man fra ledelseshold på forhånd har tenkt igjennom hva som er de ulike vilkårene for forandring, kan man også tenke seg at de vil legge et bedre grunnlag for en "vellykket" forandringsprosess.

Denne oppgaven handler om innføringsprosessen med ASI på Tyrili Kampen, og er et bidrag til det Røvik (1998) omtaler som et studie fra "innsiden". Tanken har vært å skape en større forståelse for noen av de utfordringene en organisasjon i forandring kan møte på. Ved veis ende kan de se ut til at innføringen med ASI på Tyrili Kampen gikk bedre enn medarbeiderne, og jeg selv, hadde trodd. Ikke minst kan et slikt syn skyldes medarbeidernes erkjennelse av at det faktisk går an å kombinere jobbing "skulder ved skulder" med (litt) "kontorrottevirksomhet". Kanskje er det også sann at noen former for "kontorrottevirksomhet" faktisk skaper et *større* rom for medarbeiderne, slik at de kan gjennomføre et behandlingsopplegg skulder ved skulder med elevene?

REFERANSER

Andreasson, Sven m.fl.: *En strukturerad intervjumetod för bedömning av alkohol- och narkotikarelaterade problem*, CUS, Stockholm 1999.

Angelöw, Bosse: *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*, Studentlitteratur, Lund 1991.

Ekblom, Gunnel og Jönsson, Mai: Utveckling av metoder för utvärdering och dokumentation av sociala insatser, *Projektrapport*, Socialstyrelsen, Stockholm 2003.

Fog, Jette: *Med samtalen som utgangspunkt. Det kvalitative forskningsinterview*, Akademisk forlag, København 1994.

Goffman, Erving: *Asylums*, Anchor Books, New York 1961.

Goffman, Erving: *Vårt rollespill til daglig*, Pax Forlag, Oslo 1992.

Grimen, Harald: *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*, Universitetsforlaget, Oslo 2000.

Hellevik, Ottar: *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Universitetsforlaget, Oslo 1993.

Hidle, Leif, Skretting, Astrid og Lauritzen, Grete: *En håndbok for trening og administrering av EuropASI intervjuer*, SIRUS, Oslo 1997.

Holter, Harriet og Kalleberg, Ragnvald (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, Universitetsforlaget, Oslo 1996.

Høigård, Cecilie: Tyrili om narkotikapolitikk. Et intervju. *Materialisten*, 4, 39-49, Oslo 1981.

Jerlang, Espen (red.): *Utviklingspsykologiske teorier*, Ad Notam Gyldendal, København 1993.

Korsnes, Olav, Andersen, Heine og Brante, Thomas (red.): *Sosiologisk leksikon*, Universitetsforlaget 2001.

Kvale, Steinar: *Det kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal Akademisk, Oslo 2005.

Lenes, Nils Arnold: *Møtet mellom en kvalitetsoppskrift og en kommunal pleie-og omsorgsenhet*, Masteroppgave i sosiologi, Universitetet i Oslo 2005.

Lyly, Caisa, Skoglund, Maria og Lindberg, Odd: *Strukturerad behandlingsplanering utifrån ASI och MAPS: en kvalitativ studie på Rällsögården*, Örebro Universitet 2002.

Løchen, Yngvar: *Idealer og realiteter i et psykiatrisk sykehus*, Universitetsforlaget, Oslo, 1965.

Melberg, Hans Olav, Lauritzen, Grete og Ravndal, Edle: Hvilken nytte, for hvem og til hvilken kostnad? En prospektiv studie av stoffmisbrukere i behandling, *SIRUS rapport 4/ 2003*, Oslo.

Mintzberg, Henry: *Mintzberg on management*, Free Press, New York 1989.

Mintzberg, Henry: *Structures in fives: designing effective organizations*, Prentice – Hall, New Jersey 1983.

Nyström, Siv, Sallmén, Björn og Öberg, David: *Beslut på bättre grunder. En handbok för ASI – användare*, IMS, Lindesberg 2005.

Repstad, Pål: *Sosiologiske perspektiver for helse- og sosialarbeidere*, Universitetsforlaget, Oslo 2004.

Rokkan, Tore T. og Brandsberg-Dahl, Astrid: *Tyrili 10 år etter – en evaluering av Frankmotunet*, Tyrili Forskning og Utvikling (FoU), Oslo 2003.

Røvik, Kjell Arne: *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Fagbokforlaget, Bergen 1998.

Stensrud, Arve: *Revansj. Ei bok om Tyrilikollektivet*, Fagbokforlaget, Oslo 1985.

Thagaard, Tove: *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, Fagbokforlaget, Bergen 1998.

Thompson, Paul & McHugh, David: *Work organisations. A critical introduction*, Palgrave, New York 2002.

Tjersland, Odd Arne, Jansen, Ulf og Engen, Gunnar: *Våge å leve. En bok om alternative veier i behandling basert på erfaringene fra Tyrili*, Tano Aschehoug, Oslo 1998.

Tjersland, Odd Arne: *Misbrukere før, under og etter kollektivopphold. En retrospektiv undersøkelse av elever ved Tyrilikollektivet*, Rusmiddeldirektoratet, Oslo 1995.

Widerberg, Karin: *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*, Universitetsforlaget, Oslo 2001.

www.tyrili.no

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

ANTALL ORD I DENNE OPPGAVEN ER: 46 130

VEDLEGG 1

”Tyrili i magen”

(Melodi: ”Lean on me”)

Når du går i kne
og lever med
angst og fortvilelse.
Når gata har tatt
alt du har hatt -
Hva kan du gjøre?

Her står vi i flokk
En klippeblokk
For vi er mange nok
om du våger å tro
at du kan gro
ut av et gammelt tråkk.

Du kan kjempe mot drager
med nyslepet sverd
når du har Tyrili i magen.
Er du med oss i dagen
for ditt egenverd,
får du Tyrili i magen.

Ja, Kampen er vår,
vit at du står

aldri alene.
På ustøe bein,
rask eller sein
Her kan du trene.

Stå med oss,
og når du reiser deg igjen,
er du en venn,
En vi kan stole på.
Husk, om veien er lang
at neste gang
hjelper du en å stå.

Du kan kjempe mot drager
med nyslepet sverd
når du har Tyrili i magen.
Når vi kjemper for livet
og hva det er verdt,
Har vi med Tyrili i magen.